Universidade do Algarve

Faculdade de Economia

Doutoramento em Gestão – especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional

A Gestão dos Destinos Turísticos – o caso do Algarve

Adão de Jesus Gonçalves Flores

FARO

2009

Adão de Jesus Gonçalves Flores

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientadores:

Professor Doutor João Albino Silva
Professor Doutor Duarte Trigueiros

19 de Setembro de 2009

A Gestão dos Destinos Turísticos – o caso do Algarve

Júri:

Presidente: Doutor João Albino Matos da Silva

Vogais:

Doutor Nelson José dos Santos António
Doutora Margarida Maria Fidalgo Costa Vaz
Doutor Duarte Manuel Forjaz Trigueiros
Doutora Antónia de Jesus Henriques Correia
Doutor Júlio da Costa Mendes
Doutor Sérgio Pereira dos Santos

"By 2012, the Destination Management Organization will be the dominant, most influential and most respected force behind the world's largest industry, or … not exist at all"

http://www.unepie.org/pc/tourism/polices/destination-mgmt.htm

À minha família,

A ti Estela, pelo apoio e diálogo constantes, mas mais ainda pela coragem e incentivo incessantes…. e pacientes;

À Joana e ao Miguel porque, desta vez, não foram histórias que não li…mas tempo de crescimento e partilha que não tivemos.

ÍNDICE GERAL

	Pagina
ÍNDICE GERAL ……..	v
LISTA DE FIGURAS ……..	x
LISTA DE TABELAS ……..	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS …….	xv
AGRADECIMENTOS …….	xvii
RESUMO ……..	xx
ABSTRACT ……..	xxii
PARTE I - APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA TESE E DA ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO …….....	1
Prefácio à PARTE I ……..	3
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO ……..	5
1.1. Contextualização do tema de investigação …….....	6
1.1.1. A perspectiva do turismo ……..	6
1.1.2. A óptica de Gestão ……..	9
1.2. Justificação da escolha do tema …….	12
1.3. Delimitação do tema e objectivos de investigação …….....	15
1.4. Pertinência teórica, profissional e operativa da investigação …….	18
1.5. A problemática da investigação …….	19
1.6. Organização do estudo e resumo dos principais capítulos …….	22
Posfácio ao CAPÍTULO 1 …….....	27
CAPITULO 2 - DO CONTEXTO ONTOLÓGICO, EPISTEMOLÓGICO, METODOLÓGICO E ÉTICO DA INVESTIGAÇÃO …….	33
2.1. Introdução ……..	33
2.2. Contexto e natureza do tema de investigação …….....	37
2.3. Por uma abordagem qualitativa, pragmática e eclética ……..	48
2.3.1. Como se caracteriza a abordagem qualitativa ……..	50
2.3.2. A Investigação Qualitativa, os paradigmas dominantes e a opção paradigmática para o estudo em curso ……..…….	55
2.4. Consequências da natureza e contexto do tema e da opção de abordagem, para o desenvolvimento do processo de estudo ……..	65
2.4.1. O papel da teoria/conhecimento neste estudo ……..	66
2.4.2. A escolha da estratégia de investigação ……..	72
2.4.2.1. A escolha da estratégia para o projecto em curso …….	73
2.4.2.2. Consequências da estratégia escolhida ……..	78
2.4.3. A afirmação e reconhecimento do conhecimento produzido ……..	79
2.4.3.1. O ponto de vista tradicional da perspectiva quantitativa ……..	79
2.4.3.2. A perspectiva qualitativa ……..	80
2.4.3.3. Consequências para a organização deste estudo……..	86
2.4.4. A Ética na Investigação Qualitativa …….	88
2.4.4.1. O papel da Ética na Investigação…….	88
2.4.4.2. O papel da Ética na Investigação Qualitativa ……..	89
2.4.5. O posicionamento do investigador ……..	92
Posfácio ao CAPÍTULO 2 …….....	95
PARTE II - O ESTADO DA ARTE …….	101
Prefácio à PARTE II …….	103
CAPITULO 3 - OS FUNDAMENTOS ESSENCIAIS DO TURISMO ……..	107
3.1. Introdução ……..	107

3.2. Os conceitos essenciais do Turismo …….. 107
3.2.1. "Ser ou não ser" turista ……..... 107
3.2.2. O Turismo como produto ……. 109
3.2.3. O Turismo como serviço …….. 110
3.2.3.1. O que é um serviço?……. 111
3.2.3.2. Características de um serviço …….. 112
3.2.3.3. A produção do serviço ("servucção") ……..... 113
3.2.4. O Turismo como experiência ……... 114
3.2.5. O Turismo como sistema de produção ……. 118
CAPÍTULO 4 - O DESTINO TURÍSTICO, A EMERGÊNCIA DO CONCEITO …….. 123
4.1. Introdução ……... 123
4.2. A emergência do conceito no domínio da Geografia ……. 123
4.2.1. Os conceitos iniciais dos anos 70 ……. 123
4.2.2. Os anos 80 ……..... 127
4.2.2.1. O contributo de Butler ……... 128
4.2.2.2. O contributo de Murphy ……. 128
4.2.2.3. O contributo de Gunn ……. 129
4.2.2.4. O contributo de Jansen-Verbeke …….. 131
4.2.2.5. O contributo de Middleton ……. 132
4.2.2.6. O contributo de Travis ……. 133
4.3. A abordagem do destino turístico do ponto de vista da Economia …….. 135
4.3.1. O Modelo SLOT …….. 135
4.3.2. O contributo de Manente e Furlan …… 138
4.4. O conceito de destino, do ponto de vista da Sociologia ……. 143
4.4.1. O contributo de Framke …… 144
4.4.2. O contributo de Ringer ……. 146
4.4.3. O contributo de Saarinen e Passi …….. 147
4.5. Conclusão ……... 150
CAPITULO 5 - O DESTINO E A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS ……... 153
5.1. Introdução ……... 153
5.2. A emergência de uma óptica de gestão …….. 154
5.2.1. O contributo de Laws ……... 156
5.2.2. O contributo de Davidson ……... 162
5.2.3. O contributo de Bieger ……. 164
5.2.4. O contributo de Schucan …….. 170
5.2.5. O contributo de Kotler ……. 170
5.2.6. O ponto de vista de Buhalis ……. 172
5.3. A consolidação do lado da gestão …….. 173
5.3.1. O modelo de Manente e Cerato ……..... 173
5.3.2. O modelo de Ritchie e Crouch ……. 181
5.3.3. O modelo de Murphy ……... 188
5.3.4. O contributo de Machiavelli ……. 189
5.3.5. O contributo de Valls ……... 190
5.3.6. Os modelos de informação ……... 196
5.3.7. O modelo de empresa virtual de Bieger ……... 197
5.3.8. O contributo de Frechtling ……... 202
5.3.9. O modelo de destino como sistema de competências ……. 205
5.3.10. O modelo de Jamieson ……... 207
5.4. Os modelos de destino, do ponto de vista ambiental …… 211
5.4.1. O modelo de Stenius ……..... 211
5.4.2. O modelo TOMM ……..... 214
5.5. Os modelos institucionais …….. 216
5.5.1. O modelo do Tourism Management Institute (TMI) ……... 216
5.5.2. O modelo da WTO …….. 220
.5.6. Síntese dos conceitos e modelos de destino …… 223

5.6.1. O conceito de destino …….. 223
5.6.2. A gestão dos destinos turísticos …….. 225
5.7. Os fundamentos da Gestão de Destinos Turísticos do ponto de vista das teorias da Gestão …… 226
5.7.1. A Teoria da empresa baseada nos recursos (*resource-based view of the firm*) ……... 227
5.7.2. O VSM (*Viable System Model*) ……..... 230
5.7.3. A Teoria Institucional na Gestão …….. 235
CAPÍTULO 6 - QUADRO CONCEPTUAL DE SÍNTESE ……. 241
6.1. Introdução …….. 241
6.2. Desenho do quadro conceptual de síntese …….. 241
6.3 Objectivos da Investigação …….. 248
Posfácio à PARTE II ……. 252
PARTE III - ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA ……...……. 259
CAPÍTULO 7 - ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA ……... 261
7.1. Introdução …….. 261
7.2. A escolha dos contextos reais/ casos da investigação empírica ……. 264
7.3. O processo de organização e implementação da recolha de dados ……..... 268
7.3.1. O protocolo de caso, utilização e limites …….. 268
7.3.2. O problema do acesso aos dados e fontes de informação …… 269
7.3.3. Dados disponíveis e técnicas de recolha de dados ……... 271
7.3.3.1. Documentação e técnicas de recolha …….. 272
7.3.3.2. O processo de escolha de informantes dentro dos casos …… 273
7.3.3.3. Informantes-chave e entrevista …… 276
7.3.3.4. Informantes secundários e focus group …….. 278
7.3.4. Síntese das técnicas de recolha para o conjunto dos três casos ……..... 279
7.4. O processo de gestão e organização dos dados …….. 282
7.5. O processo de análise, apresentação e interpretação dos dados …… 283
7.5.1. Estratégias de análise e interpretação ……... 284
7.5.2. Organização dos procedimentos da análise, apresentação e interpretação dos dados . 287
7.5.3. Técnicas de análise, de apresentação e de interpretação …….. 290
7.5.3.1. Análise Qualitativa de Conteúdo……... 290
7.5.3.2. A Grounded Theory …… 294
7.5.3.3. Mapas conceptuais …….. 295
7.5.3.4. Matrizes e Displays …… 296
7.5.3.5. Triangulação e outras técnicas interpretativas …… 296
7.6. O processo de construção e escrita dos casos ……..... 298
Posfácio à PARTE III ……... 303
PARTE IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES ……. 307
PREFÁCIO ……... 309
CAPÍTULO 8 – O CASO LOCAL ……... 311
8.1. Em busca do caso Portimão ……... 311
8.2. O destino no seu contexto …….. 316
8.3. O destino Portimão como caso – entre a vontade política e a janela de oportunidade ….. 323
8.4. O sistema de gestão do destino local …….. 350
8.4.1. O contexto institucional e normativo…… 351
8.4.2. O papel da DMO como organismo polarizador de gestão do destino …… 355
8.4.3. As funções e actividades de gestão …….. 359
8.4.4. A gestão dos recursos e funções do lado dos serviços da Câmara e o problema de articulação intra-destino ……..... 365
8.4.5. A articulação extra-destino …….. 370
8.4.6. Um modelo de gestão para o destino local …….. 374
8.5. As ilações do caso local ……. 379

8.5.1 Grupo de fenómenos não explícitos ou previstos nos objectivos de Investigação ……..... 379
8.5.1.1 Dinâmica do destino – ciclo de vida, estagnação, reposicionamento e estratégia de mudança …….. 379
8.5.2. Conceitos e fenómenos decorrentes dos objectivos da investigação ……... 388
8.5.2.1 Percepção do destino local …… 388
8.5.2.2 A necessidade da gestão do destino e a viabilidade do sistema de gestão para o turismo …….. 389
8.5.2.3 O contexto normativo e legal que enquadra o destino e o sistema de gestão …….. 390
8.5.2.4. A reestruturação da DMO, a reconfiguração do destino e a sustentação da DMO …… 390
8.5.2.5. O modelo de gestão do destino local …….. 392
CAPÍTULO 9 – O CASO ARADE …….. 395
9.1. Em busca do caso Arade ……..... 395
9.2. O destino no seu contexto …….. 398
9.3. O destino como caso – entre o desejo e a realidade ……... 408
9.4. O sistema de gestão do destino sub-regional ……. 419
9.4.1. O contexto institucional e normativo ……... 420
9.4.2. O papel da DMO como organismo de gestão do destino ……. 423
9.4.3. A sustentação da Agência do Arade / DMO e a dinâmica de participação dos actores privados e públicos ……. 428
9.4.4. A articulação intra-destino ……... 430
9.4.5. A articulação extra-destino …….. 431
9.4.6. Um modelo de gestão para o destino sub-regional? …… 432
9.5. As ilações do caso sub-regional ……. 432
9.5.1. A percepção do destino sub-regional ……... 433
9.5.2. A necessidade de gestão do destino ……. 434
9.5.3. O contexto normativo e legal que enquadra o destino e o sistema de Gestão ……. 434
9.5.4. O papel da DMO e as funções e actividades …… 435
CAPITULO 10 – O CASO ALGARVE ……... 437
10.1. Em busca do caso Algarve …….. 437
10.2. O destino no seu contexto …….. 440
10.3. O destino como caso …… 446
10.4. O sistema de gestão do destino local …… 453
10.4.1. O contexto institucional e normativo ……. 454
10.4.2. O papel da DMO como organismo polarizador da gestão do Turismo …….. 461
10.4.3 As funções e práticas de gestão …….. 467
10.4.4. A articulação horizontal intra-destino – recursos, produtos e Funções …….. 476
10.4.5. A articulação vertical intra-destino ……..... 483
10.4.6. Um modelo de gestão para o destino regional …….. 485
10.5. As ilações do caso regional ……. 487
10.5.1. Percepções do destino regional ……. 488
10.5.2. A necessidade de gestão do destino …….. 489
10.5.3. O contexto normativo e legal ……..... 489
10.5.4. O papel da DMO e a sua sustentabilidade ……. 490
10.5.5. O sistema de gestão regional …….. 490
CAPITULO 11 - COMPARAÇÃO DOS CASOS; CONCLUSÕES DO ESTUDO; AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS ……. 493
11.1. Comparação inter-casos ……... 494
11.1.1. Conceito de destino …… 494

11.1.2. Necessidade de gestão dos destinos ……... 494
11.1.3. Sistema de gestão ……... 496
11.1.3.1. O papel das DMOs ……... 496
11.1.3.2. Modelos de gestão …… 496
11.1.3.3. A articulação local/sub-regional/regional …… 497
11.2. Contributos do estudo ……... 498
11.2.1. Por uma teoria local de gestão dos destinos ……... 499
11.2.2. O contributo do caso local para a teoria geral …… 501
11.2.3. As conclusões do caso sub-regional ……... 502
11.2.4. As conclusões do caso regional …….. 502
11.2.5. Contributos metodológicos …… 502
11.2.6. Utilidade do estudo para as instituições participantes ……. 503
11.2.7. Outros contributos …….. 503
11.3. Avaliação do trabalho desenvolvido …….. 504
11.3.1. Consecução dos objectivos …… 505
11.3.2. O processo de investigação …… 509
11.4. Perspectivas de trabalho futuro ……..... 515
Posfácio ……. 519
BIBLIOGRAFIA …….. 523
a) De carácter geral ……... 523
b) De carácter metodológico ……. 548

LISTA DE FIGURAS

		Página
1.1	Organização da tese ……...	23
2.1	Esquema de iteração da tese ……..	34
2.2	Esquema conceptual sobre a abordagem a perspectiva da investigação ……...	36
2.3	Que questões de investigação? ……..	38
2.4	Resposta aos *gaps* de investigação …….....	48
2.5	Lógica de articulação conceptual …….	69
3.1	O Turista …….....	108
3.2	A complexidade das interacções nos serviços ……	112
3.3	Modelo de produção de serviços …….	114
3.4	A experiência turística …….	115
3.5	O Turismo como sector de actividade ……	119
3.6	O Turismo como cadeia de valor ……..	119
3.7	Uma estrutura do sistema turístico ……	120
4.1	O sistema de turismo de Leiper ……	125
4.2	Evolução hipotética de uma área turística ……	128
4.3	Conceito de zona destino de Gunn ……	129
5.1	Modelo de destino turístico de Laws ……	158
5.2	Forças motrizes para a cooperação no Turismo…….	165
5.3	O destino como sistema ……..	174
5.4	O destino como cadeia de valor	177
5.5	O micro ambiente do destino ……	182
5.6	Modelo conceptual da Competitividade dos destinos ……...	184
5.7	Um modelo conceptual do destino produto …….	188
5.8	O sistema destino segundo Bieger ……	198
5.9	Modelo de articulação destino/competências …….....	199
5.10	O modelo de gestão de Saint Gallen …….	200
5.11	Unidade de gestão do *Viable System Model*	201
5.12	Modelo dos *stakeholders* de Frechtling …….....	203
5.13	Modelo de Jamieson ……..	209

5.14 Modelo de destino turístico sustentável ……..… 212
5.15 Modelo de STM de Stenius …….. 213
5.16 O modelo TOMM …… 215
5.17 Modelo VICE de destino …… 216
5.18 O modelo local de gestão …….. 217
5.19 O modelo subregional de gestão …….…….…. 218
5.20 Modelo de gestão dos destinos da WTO ……. 221
5.21 O *Viable System Model* ……. 232
5.22 A teoria institucional e os destinos ……..... 239
6.1 Quadro Conceptual e Operativo …… 243
6.2 Processo de dedução de objectivos ……..... 249
7.1 Modelo de Lofland …… 286
7.2 Modelo de análise dos dados …… 287
8.1 Análise de risco para o concelho de Portimão (1991-2001) ……. 319
8.2 Dinâmica de reestruturação da Expo Arade – 2005 …… 325
8.3 Razões para a criação/reestruturação da Expo Arade na óptica dos actores A e B ……... 328
8.4 Contributo do protocolo para o reforço do destino e da acção da Expo Arade …… 332
8.5 Evolução do conceito de Portimão como destino ……. 337
8.6 Conceito de Portimão como "cidade do mundo" …….. 339
8.7 Esquema conceptual interpretativo da questão 1 do *focus group* sobre Portimão como destino local ……... 342
8.8 O destino nas suas múltiplas dimensões ……... 346
8.9 Quadro normativo e legal …….. 352
8.10 Relação entre a reestruturação da DMO e o reposicionamento do destino …….. 356
8.11 Funções e papel da Câmara no quadro da gestão global do destino ……..... 362
8.12 Funções e papel da Expo Arade no quadro de gestão global de destino ……... 364
8.13 Perfil do gestor típico …… 367

8.14 Problemática da articulação interna entre a Câmara, Expo Arade e serviços com funções parciais na gestão do destino…… 369
8.15 A dimensão local *versus* sub-regional ……... 371
8.16 Modelo de gestão local …….. 376
9.1 Análise de riscos da região do Arade (1991-2001) ……... 401
9.2 Dinâmica do aparecimento da Agência do Arade ……. 409
9.3 O conceito de destino existente no PPC …… 411
9.4 O destino sub-regional nas suas múltiplas dimensões …….. 413
9.5 Quadro legal e normativo do destino …… 420
9.6 Papel, funções da AA/DMO e condicionantes …….. 425
10.1 Número de dormidas em alojamento classificado do Algarve (1970-2003) ……..... 441
10.2 Número de dormidas no Algarve segundo a nacionalidade de Origem (1991-2003) …….. 442
10.3 Número de camas de estabelecimentos hoteleiros classificados por região de Portugal (1991-2003) …….. 443
10.4 Distribuição da capacidade de alojamento no Algarve, em 2000 . 444
10.5 O destino regional nas suas dimensões de requalificação ……. 448
10.6 Quadro legal e normativo da DMO regional ……. 455
10.7 Ciclo de gestão do destino ……. 462
10.8 Dilemas da DMO …… 466
10.9 Funções da DMO na perspectiva dos informantes …… 474
10.10 Modelo possível de gestão de um produto …… 479
10.11 Modelo de gestão regional …… 486

LISTA DE TABELAS

		Página
2.1	Comparação entre abordagens Quantitativa e Qualitativa …….	51
2.2	Características da Prática da Investigação Qualitativa ……...	54
2.3	Algumas referências a paradigmas predominantes em uso nas áreas científicas que orientam este estudo ……..	58
2.4	Tipos de casos ……	74
3.1	Distinção entre Bens e Serviços …….	113
3.2	Os Impactos do Turismo ……	121
3.3	Determinantes dos impactos do Turismo ……...	122
4.1	Evolução e síntese dos contributos da Geografia, Economia e Sociologia ……...	151
5.1	Elementos do Destino …….	192
5.2	Funções de gestão do modelo da WTO …….....	222
5.3	Síntese de conceitos e modelos de GDT	224
6.1	Quadro Operativo de temas e subtemas …….	250
7.1	Escolha dos informantes – exemplo ……...	274
7.2	Informantes e fontes de dados para os casos …….....	280
7.3	Mapa de articulação e participação dos informantes nos vários sistemas de destino …….....	281
7.4	Articulação entre Fases/ Estratégias e Técnicas de Análise ...…	289
7.5	Articulação entre Origem dos dados/ Estratégias e instrumentos de análise …….....	289
8.1	Cronologia do caso local ……	313
8.2	Evolução dos eventos realizados ou apoiados ……	334
8.3	Consensos sobre Portimão como destino obtidos no *focus group* ……..	340
8.4	O destino visto pelos decisores ……..	344
8.5	Necessidades de gestão do destino …….	348
8.6	Razões para a necessidade de gestão do destino ……	349
8.7	Relação entre evolução do destino e DMO ……	357
8.8	Dimensões de sustentabilidade da DMO ……...	359

8.9	Funções elencadas pelas normas ……	361
8.10	Preparação dos serviços para o turismo …….	366
8.11	Vantagens e desvantagens do modelo de gestão local na óptica dos actores ……..	375
8.12	Estratégias em uso no reposicionamento do destino local …….	382
8.13	Forças motrizes aparentes que atravessam o caso local …….	385
8.14	Forças motrizes subjacentes que atravessam o caso local ……..	386
9.1	Cronologia do Destino Arade …….	397
9.2	Evolução da População nos Concelhos do Arade entre 1970 e 2001 ……	399
9.3	Empresas do Arade por concelho ……...	399
9.4	Caracterização do sistema de oferta turístico …….	400
9.5	Distribuição dos recursos turísticos por tipo e concelho ……	404
9.6	Análise SWOT relativa à situação organizacional do destino Arade aa data do estudo do CIDER ……...	407
9.7	Razões para gerir o destino ……	418
9.8	Dimensões consideradas necessárias pelos actores para a sustentabilidade da AA/DMO ……	429
10.1	A necessidade de gestão do destino ……...	451
10.2	Comparação de funções entre Comissão Regional e Comissão Executiva da RTA ……..	463
10.3	Funções da DMO emergentes dos estatutos e documentos de gestão ……..	468
10.4	Ideias-chave geradas no *focus group* produtos ……..	477
10.5	Funções percepcionadas pelos informantes sobre as próprias organizações ……...	480
10.6	Ideias-chave obtidas no *focus group* funções ……	482
11.1	Comparação de constructos de destino ……..	494
11.2	Comparação de necessidades de gestão do destino ……	495
11.3	Tabela de consecução de objectivos ……..	506

LISTA DE ABREVIATURAS

AHETA	Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve
CE	Comunidade Europeia
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CIDER	Centro de Investigação e Desenvolvimento de Economia Regional
DT	Destino Turístico
DMO	Destination Management Organization (Organização de Gestão do Destino)
DMOS	Destination Management Organizations (Organizações de Gestão dos Destinos)
DRAOT	Direcção Regional do Ambiente e Ordenamento do Território
FEUALG	Faculdade de Economia da Universidade do Algarve
GDT	Gestão dos Destinos Turísticos
IPPAR	Instituto Português do Património Arquitectónico
IPTM	Instituto Portuário e do Transporte Marítimo
NERA	Associação Empresarial da Região do Algarve
OMT	Organização Mundial de Turismo
PAE	Plano Especifico de Acção
PAPTA	Plano de Acção Plurianual do Turismo do Algarve
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PESTA	Plano Estratégico do Arade
PMES	Pequenas e Médias Empresas
PPC	Plano de Promoção Conjunta
PRODEP	Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal

PRTA	Plano Regional de Turismo do Algarve
UALG	Universidade do Algarve
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WTO	World Tourism Organization

Agradecimentos

Qualquer trabalho deste tipo envolve sempre a colaboração directa e indirecta de um conjunto muito alargado de instituições e de pessoas.

Em primeiro lugar quero agradecer à Universidade do Algarve na pessoa do seu Reitor, Professor João Guerreiro, pela atenção e apoio sempre manifestado ao longo deste trabalho e, igualmente, por ter permitido a minha candidatura ao PRODEP.

Aos meus orientadores de tese: ao Professor Doutor João Albino Silva e ao Professor Doutor Duarte Trigueiros pelo apoio, esclarecimento e orientação mas também pela palavra amiga de incentivo e interminável paciência.

Não posso ainda deixar de agradecer aos Conselhos Directivo e Científico da Faculdade de Economia na pessoa dos Professores Paulo Rodrigues e Efigénio Rebelo todo o apoio e disponibilidade igualmente manifestada.

A todos os colegas da Faculdade, em particular Professor Júlio Mendes, Dra. Manuela Guerreiro e Dr. Carlos Brígida pelo incentivo e apoio moral nas horas más, um obrigado especial.

Quero ainda agradecer de modo especial às instituições e pessoas que são meus co-autores e intervenientes neste trabalho. Todo o estudo empírico só se tornou possível

porque as portas de um conjunto muito grande de instituições e gabinetes se abriram facilmente às minhas solicitações e, algumas vezes, exigências, nomeadamente:

- Região de Turismo do Algarve, nas pessoas do então Presidente, directora do Centro de Documentação, responsáveis do PRTA e da Associação de Turismo do Algarve;
- Agência do Arade, nas pessoas dos seus presidente e vogal do Conselho Geral, presidente e vice-presidente do Conselho de Administração e do seu director executivo;
- Câmara Municipal de Portimão, nas pessoas do seu presidente, vereador do Turismo, vereador da oposição e dos seus directores de serviços e projectos;
- Expoarade, empresa municipal, nas pessoas do seu presidente e director executivo;
- AHETA, na pessoa do seu presidente;
- NERA, na pessoa do seu presidente;
- as diversas instituições regionais que colaboraram, na pessoa dos seus representantes, nomeadamente, Direcção Regional de Cultura do Algarve, IPTM, Delegação Regional do IPPAR, Parque Natural da Ria Formosa, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, Direcção Regional de Pescas, Direcção Regional de Economia, Delegação Regional do INE, Direcção Regional do Ambiente e Ordenamento do Território, Direcção Regional de Agricultura, Escola de Hotelaria de Faro, AHETA e Pavilhão do Arade.

Às dras. Kátia Rodrigues, Milene Lança, Ana Francisca Sousa e Catarina Doutor pelo apoio de secretariado e organização das entrevistas, *focus group* e tratamento da documentação, o meu obrigado.

Aos alunos do 3º ano de Sociologia dos anos lectivos de 2006/07 e 2007/08, participantes não conscientes nesta tese, por terem sido o meu laboratório de ensaios

onde pude aplicar e ensaiar as metodologias de investigação qualitativas nas suas diferentes fases e processos, uma palavra especial pelo entusiasmo com que receberam as minhas ideias e coragem em embarcar na aventura da descoberta.

Por último, não queria deixar de agradecer aos meus amigos, de que estive ausente ao longo destes anos e a todos os que me apoiaram.

A GESTÃO DOS DESTINOS TURISTÍCOS

O CASO DO ALGARVE

Adão Flores

Resumo

A evolução do turismo como sistema complexo, simultaneamente, produtivo e de consumo, fez emergir o conceito de destino turístico, como lugar geométrico da experiência do turista, de um sistema da oferta privado e institucional, assente num core de atracções e atributos no quadro de uma comunidade residente. O sistema mundial do turismo tem vindo a deslocar o ónus da concorrência para o nível do destino turístico implicando o advento de um sistema de gestão articulada capaz de assegurar a coerência entre os múltiplos interesses que confluem nesse sistema localizado de produção e consumo.

Compreender o carácter dinâmico e complexo dos sistemas de gestão de destinos regional, sub-regional e local no quadro do Algarve e o objectivo desta tese, desenvolvendo-se uma abordagem, design e implementação no quadro de uma investigação qualitativa que utiliza um estudo multicasos, visando descrever e compreender as práticas de gestão dos vários subsistemas bem como o grau de articulação no quadro de um destino complexo como o Algarve.

Obteve-se assim a compreensão de como se faz a gestão dos destinos a partir do ponto de vista dos seus actores, e emergiram modos de intervenção que configuram padrões de gestão seja a nível local, sub-regional e regional, em graus diferentes de desenvolvimento, organização e afirmação politicas, no quadro dos vários contextos

descritos e produzidos, contribuindo-se para a produção de uma teoria enraizada nas práticas e interpretações dos actores contemplando a manifestação diversificada de perspectivas.

Palavras-chave: destino turístico; gestão de destinos turísticos; organização de gestão do destino; investigação qualitativa; estudo de casos.

TOURISM DESTINATIONS MANAGEMENT

THE CASE OF ALGARVE

Adão Flores

Abstract

The evolution of tourism as a complex system, simultaneously a productive and consumption one, led to the emergence of the concept of tourism destination as the geometric center of tourist experiences, of a private and institutional supply system, which lies on a core of attractions and attributes of a destination nested in a local resident community.

The world tourism system has been electing the destination as the locum of competitiveness, which implies the coming of an holistic management system, capable of assuming coherence among the multiple interests that converge on that local supply system.
Understanding the dynamics and complex nature of tourism managements systems in Algarve at a regional, sub-regional and local level is the aim of this study, which follows an approach, design and implementation within the frame of qualitative research, using a multi-case strategy that aims at describing and understanding the managerial practices of the various sub-systems as well as relationships within each case and across cases.

The study managed to understand how destinations management is done according to its actors' viewpoints. Modes of intervention have emerged which shape management patterns at a local, sub-regional and regional level, being those modes at different stages of development, organization and political complexity. These patterns are understood within the frame of the various contexts described and produced, thus contributing to the development of a theory grounded in the praxis and in the interpretative multiple views of the actors.

Key words: tourism destination; tourism destination management; destination management organization, qualitative research, case study.

PARTE I - APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA TESE E DA ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

Prefácio à PARTE I

Neste bloco da tese traçam-se as grandes linhas de orientação inicial do estudo – o Capítulo 1 onde se apresenta o tema (tal como foi objecto da própria proposta apresentada em Conselho Cientifico em Dezembro de 2001); o Capitulo 2 onde se utiliza o modo como o tema é contextualizado para justificar a necessidade imediata de introduzir a questão da opção por uma determinada abordagem da investigação.

Neste trabalho, a articulação permanente entre temática disciplinar e temática metodológica foi uma constante, essencialmente devido ao facto de, desde o princípio, o investigador desejar trilhar uma abordagem de investigação qualitativa, em relação à qual pouco conhecia, do que resultou um processo demorado de aprendizagem/ investigação com avanços e recuos de que daremos conta ao longo desta tese, em sucessivos posfácios existentes nalguns capítulos, e, que ilustram a visão pessoal do investigador perante os constrangimentos, dilemas e desafios que encontrou e o modo como os procurou ultrapassar. Esta reflexão, aparentemente deslocalizada em

documento desta magnitude, poderá ser compreendida mais tarde quando se fundamentar esta opção.

Um trabalho que foi realizado ao longo de vários anos, demasiados anos, entremeando momentos de abandono e desilusão com outros de profunda imersão produtiva, ou ainda de participação profissional em projectos de investigação paralelos, por força da necessidade de resposta da instituição onde se encontra a solicitudes irrecusáveis do meio, surge, sobretudo, como um percurso pessoal que pode servir de testemunho ou de motivo de reflexão para outros investigadores que, ao optarem por uma tese de doutoramento, deverão saber, à partida, que esse imenso trabalho é apenas o princípio de uma vida académica, uma etapa a percorrer rapidamente e não um fim em si.

Há mais vida para além da obrigação de se fazer progredir o conhecimento, esse imperativo inultrapassável dos regulamentos do doutoramento, mas a opção que se assume ao percorrer esse caminho é, mais do que uma opção profissional, uma, nem sempre consciente, opção pessoal.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

“Palmilhar o caminho andando” costuma dizer-se, em regra, quando o caminho parece estranho e inextricável, quando nem sempre a clareza do alvo a atingir é evidente.

Mas, “saber para onde se vai” é não menos importante quando se pretende construir o saber, aprofundar o conhecimento e contribuir para o seu avanço.

Assim, remetemo-nos à conjugação das duas dialécticas expostas na sabedoria popular, adoptando-as, quer nesta primeira parte de apresentação do estudo e da problematização da sua organização e desenvolvimento, quer ainda, nas partes subsequentes do trabalho, como sejam a fixação do estado da arte e a adopção, justificação e explanação da metodologia a adoptar. Tal não significa, como poderia fazer crer o primeiro aforismo, que nos deixamos levar pela complexidade do problema que nos propomos abordar, mas tão só que a conjugação dos dois ditos populares fixam as balizas que orientam esta primeira parte do trabalho.

O nosso alvo, a problemática de investigação que queremos abordar, é condicionado pelo avanço do conhecimento precedente e contribui simultaneamente para o fazer

avançar; a problemática da investigação condiciona a escolha epistemológica e metodológica e encontra novos campos de aplicação e de florescimento no seu uso e aplicação.

No dizer de Einstein, fixamos o problema e o âmbito de investigação à luz do conhecimento limitado de que dispomos; o seu estudo e análise conduzir-nos-á a formas e modelos de pensamento e conhecimento certamente mais elaborados e que não conhecemos neste momento.

No fim do caminho saberemos, ao menos, por onde não devíamos caminhar…

1.1. Contextualização do tema de investigação

Para se poder compreender e delimitar o tema de investigação, duas grandes áreas científicas deverão balizá-lo – a óptica do turismo, por ser o sector em análise e a óptica da gestão, que tem gerado respostas conceptuais aos desafios da moderna economia e que constituiu o nosso ângulo de análise.

1.1.1. A perspectiva do turismo

Existe consenso na literatura científica de que o turismo é um complexo de actividades interdependentes e interrelacionadas, visando satisfazer as necessidades de um consumidor tipo – o turista ou visitante. Como tal, é considerado um produto compósito (Silva, 1998), onde se conjugam agentes diversificados com objectivos diversificados, por vezes contraditórios, mas com um fito comum. O consumo do turismo assume-se,

acima de tudo, como uma experiência, quer na vertente tangível, quer intangível, mediatizada na maior parte das vezes pelo elemento humano, usufruindo quer de recursos naturais, quer construídos, obedecendo o seu uso a padrões geográficos bem delimitados (Gunn, 1994, Jansen-Verbeke, 1995).

Consomem-se recursos naturais, culturas e histórias, consomem-se locais e zonas urbanas, obedecendo a interesses e motivações individualizados e segmentados (Plog, 2001) – a "customerização" também começa a chegar ao turismo (Poon, 1993).

Como resposta a essa pulverização de aspirações e necessidades, alinha-se um grande número de agentes do lado da oferta, quer públicos, quer privados, comunidades residentes e agentes individuais, constituindo uma multiplicidade de *stakeholders*, para quem o turismo é fonte de lucro, factor de crescimento económico e de concretização de políticas, sinónimo de crescente bem-estar ou fonte de realização pessoal.

Esta amálgama de produtos turísticos e agentes, oferecendo ao consumidor uma experiência nem sempre articulada e integrada, com um padrão circunscrito de localização, enforma o conceito de destino turístico (Davidson e Maitland, 1997), verdadeiro sistema local de produção e consumo do turismo, envolvendo um *portfolio* determinado de produtos turísticos.

Apesar desta tendência para um percepcionamento global da realidade de funcionamento dos destinos turísticos por parte dos consumidores, responde a realidade institucional e empresarial com a falta de coordenação e de sintonia de actuação, "*a lack of integration*" (Butler, 2000).

Por outro lado, tendo sido destacada a dimensão individual da experiência turística, não é menos verdade que este é um fenómeno fortemente massificado, sobrevindo essa massificação na fase madura do destino e adquirindo extrema importância a dimensão ou escala da sua exploração, seja no alojamento, no transporte ou na vertente de promoção e comercialização.

E é precisamente essa massificação que origina os efeitos positivos e negativos que se repercutem pelos vários sectores da actividade económica e social. Os impactes do turismo são múltiplos, variados e profundos. Se os positivos não oferecem contestação, os negativos – as externalidades ambientais ou o usufruto não controlado dos bens públicos – levantam o problema da ineficiência do mercado e colocam a necessidade de intervenção do Estado (Davidson e Maitland, 1997), no sentido de garantir a sustentabilidade da base natural e ecológica do turismo, preservando a qualidade da experiência para quem nos visita e permitindo uma utilização singular dos nossos recursos (Murteira, 2001).

No nosso país, a intervenção pública, se se tem feito sentir a nível do ordenamento e do planeamento nos seus múltiplos níveis, do nacional ao local, não tem impedido a emergência de efeitos negativos duradouros nos diversos campos mencionados anteriormente, revelando falta de articulação entre o nível nacional, regional e local, evidenciada quanto mais não seja, pela legislação dispersa e ausência de uma "lei-quadro" do turismo, que integre, coordene e hierarquize níveis de intervenção e competência.

Carece ainda o sector de uma dinâmica organizativa e de uma liderança (Costa e Bernardo, 1997) que potenciem o aproveitamento dos recursos, o desenvolvimento sustentável do turismo, uma intervenção concertada e integradora, o controlo dos excessos, especialmente ao nível dos sistemas locais de produção e consumo do turismo.

Surge, assim, claramente, um espaço carenciado de uma intervenção ao nível da gestão – não se trata só de gerir atracções, acessibilidades, infra-estruturas ou serviços de apoio ao turista, mas mais se trata de articular os interesses de *stakeholders* diversos com a necessidade de sustentar o destino turístico no longo prazo, de assegurar a sua competitividade, introduzindo e criando todo um novo instrumental da área da Gestão, que nos permita alcançar tal desiderato.

1.1.2. A óptica de Gestão

A gestão, quer como disciplina científica, quer como actividade operativa, não tem ficado indiferente à evolução da economia global. Por entre a abundância de novos modelos e teorias que acompanham a necessidade duma adaptação constante das empresas à mudança e aos desafios da concorrência, parece-nos essencial destacar dois eixos:

- novas funções emergem dentro das organizações empresariais, de que são exemplo a necessidade de gerir a informação, a formação dos recursos humanos, não como reciclagem ou actualização, mas como aprendizagem permanente individual e colectiva, a mudança em direcção a formas mais flexíveis de organização ou “arquitecturas de tipo

confederal ou próximas de um neocooperativismo" (Drucker, 2001), a introdução da inovação nas suas múltiplas vertentes como factor essencial de adaptação e sobrevivência;

- novas formas de relacionamento entre as empresas, as administrações públicas e as entidades criadoras do conhecimento, como as universidades e centros de investigação.

Perante o acesso desigual à informação, perante a reduzida escala da sua produção, perante a constante produção de novos conhecimentos e tecnologias, as empresas viram-se obrigadas a passar a um estado superior de funcionamento – a cooperação.

As empresas turísticas não estão alheias a estas tendências. O sector empresarial do turismo continua extremado numa dualidade organizativa – constituição de grupos estratégicos que fazem da integração diagonal e da internacionalização do capital a chave da sua afirmação competitiva, aliás na linha do que Poon (1993) já previra; em oposição, um sector de micro, pequenas e médias empresas, com altas taxas de natalidade e mortalidade, mas que à margem das dinâmicas concentracionárias dinamizam o tecido turístico local, constituindo a fonte mais importante de emprego, fornecendo serviços diversificados, quer ao turista, quer à população residente, cerzindo o tecido social e económico local (Storey, 1994).

Ora os desafios da nova economia estendem-se por igual a estas duas realidades tão diferentes, seja, a título de exemplo, ao oligopólio dos circuitos de comercialização, ou à micro-empresa de *incoming*:

- como fornecer mais valor a um cliente progressivamente mais exigente?

- como gerir as necessidades de obter uma informação atempada, compreensível e útil, perante a incerteza dos mercados ou a sazonalidade da procura?
- como actualizar e incorporar no processo de produção, o novo conhecimento e as novas tecnologias, que exigem uma atitude de abertura à mudança e uma aprendizagem ao longo da vida, seja por parte do empresário, do gestor ou do trabalhador?
- como conciliar a concorrência existente no mercado com a necessidade de cooperação, para se criarem economias de escala (como é o caso da promoção externa) ou, pura e simplesmente, fazer face à insuficiência da sua dimensão, do seu conhecimento, em áreas tão diversificadas como a formação de recursos humanos, o respeito por novas normas ambientais, a promoção da qualidade ou a participação activa em redes ou parcerias?

A resposta a estas questões também se faz em dois extremos – as grandes organizações do sector, operadores, cadeias de hotéis, transportadoras, possuem dimensão para responder por si a alguns destes desafios; no outro extremo, muitas das necessidades e desafios só poderão encontrar resposta com recurso a associações do sector ou novas formas de organização e intervenção supra empresas.

O plano de intervenção – destino turístico – pode então fornecer também um quadro referencial de actuação, como resposta a muitas das necessidades e obstáculos que as empresas a nível local e regional enfrentam.

A problematização da Gestão ao nível do destino transpõe e desenvolve para a área do turismo um novo desenvolvimento da gestão que foge da abordagem micro e que, nos últimos anos, tem emergido – a questão da Gestão a um nível mesoeconómico.

Estamos a falar na necessidade que países mais desenvolvidos organizacionalmente (Austrália, Nova Zelândia, África do Sul) têm colocado – a gestão dos *clusters* ou a gestão da cadeia de valor, como resposta à necessidade de coordenação dos diferentes actores e sistemas incluídos nessas abordagens.

Ao problematizar-se a "Gestão dos Destinos Turísticos" não estamos mais do que a transpor e ao mesmo tempo recriar, reflectir e desenvolver tais conceitos e necessidades, agora sim, adaptados às particularidades e idiossincrasias do sistema turístico. Tal é então também o contributo para o desenvolvimento da conceptualização dessa nova frente que se abre – a gestão de sistemas complexos ao nível mesoeconómico.

1.2. Justificação da escolha do tema

É pois neste plano de confluência que se pretende justificar este estudo, que faz do conceito do destino e da sua gestão os dois *leitmotiv* principais.

Outras disciplinas científicas colocaram a sua atenção neste nível de intenção – sejam os conceitos de distritos industriais, os *clusters*, as redes interorganizacionais ou as *learning regions* para mencionar alguns, o que quer dizer que existe um outro nível de intervenção para além do ponto de vista relativamente restrito da análise microeconómica, ou, por outro lado, para além do ponto de vista centralizador e normativo das políticas e intervenção macroeconómicas.

Justifica-se então um olhar mais cuidado, uma abordagem mais significativa sobre este nível de actuação a que chamamos destino turístico. Queremos pois olhar para o destino

turístico como unidade de análise complexa e sistémica, onde encontra toda a razão de ser a organização funcional do sistema de turismo e, por outro lado e ao mesmo tempo, analisar, justificar, discutir, aprofundar a gestão do destino enquanto subsistema nervoso central subjacente a essa necessidade organizacional.

Esta escolha temática – a Gestão dos Destinos Turísticos – encontra a nosso ver uma tripla justificação:

- a primeira decorre da própria evolução do conhecimento na área do Turismo enquanto disciplina ou área do saber, o desenvolvimento e progressiva compreensão do turismo como actividade económica, social e cultural que conduziu à concepção de modelos de compreensão sistémicos e conceptuais, que foram um passo importante na teorização do conhecimento do turismo, mas cuja compreensão e intervenção assentava essencialmente na perspectiva macroeconómica e política de intervenção, isto é, modelos de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, teorizou-se e fundamentou-se o conceito de produto turístico na sua dimensão individual de produto produzido nas empresas, fazendo-o evoluir até à ideia de produto turístico total, ou de produto compósito (Silva *et al*, 2001a), que assinala, isso sim, mais uma perspectiva de consumo integrado e articulado ao longo de uma cadeia de valor particular e *sui generis*.

Esta cadeia teórica entre o produto e o sistema tem vindo a ser preenchida nos últimos anos com o conceito de destino. A própria Organização Mundial de Turismo (WTO, 2004) viu-se confrontada com a produção de um conceito de destino que encontra razão de ser, não só na necessidade de operacionalizar a sua intervenção, mas também por considerar que essa seria a dimensão ideal sobre a qual se alicerçariam as múltiplas dimensões e desafios que se colocam ao turismo, como sejam a sustentabilidade, a

competitividade e a qualidade, paradigmas susceptíveis de aliar e articular os múltiplos interesses dos sistemas de oferta e de procura turística. A emergência de tal conceito de destino coloca de imediato a necessidade e urgência de olhar para este sistema localizado de produção turística como susceptível de ser optimizado, de ver aumentar a sua eficácia, quer na satisfação dos múltiplos e variados interesses dos consumidores, quer na satisfação dos múltiplos interesses de uma diversidade de outros *stakeholders* agregados do lado da oferta e das comunidades que beneficiam do turismo. Surge aí a janela de oportunidade para a introdução do conceito de "gestão dos destinos" como ferramenta conceptual, organizativa e instrumental, que permita responder à operacionalização dessa optimização e eficácia dos múltiplos interesses. Justificar o conceito, discuti-lo, analisar as suas múltiplas dimensões e instrumentos ao seu dispor, perante sistemas tão variados e complexos de produção como o são os destinos turísticos, torna-se imperioso sob o ponto de vista teórico:

- a segunda justificação decorre das necessidades da própria indústria ou fileira de produção do turismo. Vivendo o sistema turístico local espartilhado entre um excessivo peso e centralismo da intervenção central e a pulverização de um sem número de empresas e instituições públicas ao nível local e regional, emerge a necessidade de reforçar a cooperação, a articulação entre essas diversas instituições, como esforço integrado, quiçá utópico, de produção de um produto turístico integrado, ao mesmo tempo que se reconhece hoje a evidente necessidade de reforço da dimensão organizativa do turismo, reforço esse tanto mais evidente, pela inexistência de uma lei-quadro organizativa de articulação entre os vários níveis de decisão de administração local, regional e central;

- a terceira justificação emerge naturalmente do próprio interesse pessoal do autor, alicerçado, quer no facto de, durante alguns anos, ter leccionado a disciplina de Análise

de Desenvolvimento Turístico num curso de Gestão de Hotelaria e Turismo, e, posteriormente, Gestão de Serviços Turísticos a nível de programas de pós-graduação, que despertou e cimentou o seu interesse por essa problemática da insuficiência de coordenação e articulação entre os agentes turísticos; quer ainda o seu trabalho como investigador nesta área, quer a própria percepção da realidade, pelo facto de viver numa região altamente dependente do turismo, sendo pois atento observador e participante activo em vários domínios dessa realidade; finalmente, uma última razão, aduzida pelo facto de a maior parte dos recursos sobre os quais assenta a capacidade de atracção do turismo serem bens públicos variados, que conferem identidade ao destino, e por se acreditar que tem de ser a sociedade organizada e institucionalmente, que tem a função e obrigação de zelar pela sua manutenção, conservação e desenvolvimento, para além dos mais simples ou menos simples mecanismos de mercado.

1.3. Delimitação do tema e objectivos de investigação

Múltiplas e variadas têm sido as respostas às questões enunciadas nos pontos anteriores:

- destinos com forte tradição de intervenção local, como os anglo-saxónicos, vêm desenvolvendo *Visitor Management Plans* e *Tourism Development Plans*, visando, quer gerir os impactes de procuras excessivas ou minimizando os impactes de uma massificação avassaladora (Davidson e Maitland, 1997, Jansen-Verbeke, 1999);
- destinos com tendência administrativa mais centralizadora têm desenvolvido instrumentos de monitorização da qualidade, (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001b) ou caminhado na concepção de indicadores que monitorizam o desenvolvimento ou a sustentabilidade ambiental de projectos e destinos (Silva, 1997, WTO, 1996);

- modelos de gestão de zonas costeiras (Lohmann, 2001), de parques naturais ou de ecossistemas, como são os modelos *Tourism Opportunity Spectrum* (Jansen-Verbeke, 1995) e *Tourism Optimization Management Model* (Cooper *et al*, 1998) têm sido desenhados e implementados;
- políticas de ordenamento e planeamento, que procuram disciplinar a intervenção dos agentes, têm sido desenvolvidas, mas acabam por chocar com direitos adquiridos ou ignorar bens públicos que devem ser preservados.

Reconhece-se, pois, a necessidade de aproximar os níveis de decisão política, social e económica, do nível de usufruto e consumo, quer dos bens públicos, quer dos bens privados e que, no caso do turismo, tal desafio não pode ser ignorado. A implementação do já conhecido princípio da subsidiariedade ou a dinamização de sistemas locais e regionais de governação (IPPS, 1999 e Paquet, 1997) são hoje tendências de abordagem institucional das organizações públicas, tal como a dinamização de redes e parcerias é hoje um exemplo de um novo espírito de cooperação dos interesses privados e públicos.

A Gestão de Destinos Turísticos surge, assim, como uma resposta às ineficiências de funcionamento do mercado e à insuficiência de resposta organizativa das administrações, podendo potenciar e integrar uma resposta às necessidades da nova economia, estimulando e dando resposta aos desafios que se colocam aos *stakeholders* do sector.

Quer-se, assim, estudar, descrever e compreender uma gestão dos destinos turísticos baseada:

- numa abordagem teórica que equacione os principais paradigmas que balizam hoje o Turismo e a Gestão aplicada ao Turismo;

- numa abordagem sistémica, que contemple os diversos aspectos do funcionamento de um sistema complexo e dinâmico como o são os destinos turísticos;
- numa abordagem que, partindo da percepção das práticas dos principais actores envolvidos, equacione quais as variáveis de gestão susceptíveis de ser geridas ao nível dos vários níveis organizativos dos destinos, estabelecendo a ligação entre o nível local, subregional e regional;
- na ideia da necessidade de pilotagem e liderança do sistema de produção/consumo do destino, como forma de ultrapassar o *laissez-faire* organizacional, ineficaz e esbanjador de recursos, fornecendo ao sistema uma consciência do seu devir e uma forma de assegurar a sua viabilidade;
- num design organizativo de estruturas de coordenação de "geometria variável", isto é, que parta da vontade e empenhamento dos actores locais e regionais e que permita formas variadas de organização, em função desse mesmo empenhamento e vontade.

Em resumo, podem desenhar-se as seguintes questões e objectivos de investigação:
- é necessário um nível de gestão mesoeconómico no sistema de turismo a que se chama a gestão dos destinos turísticos;
- identificar funções e variáveis que se distinguem claramente da gestão das empresas e do nível de gestão das políticas públicas, sejam elas na perspectiva do destino turístico considerado na sua dimensão local, subregional ou regional;
- identificar a existência de formas de cooperação e articulação entre os vários níveis dos destinos, seja numa dimensão vertical (hierárquica), seja numa dimensão horizontal (inter-institucional);
- são necessárias estruturas de gestão nos vários níveis de destinos.

Estes objectivos encontrarão a sua forma final após a revisão da literatura.

1.4. Pertinência teórica, profissional e operativa da investigação

Pretende-se contribuir com este trabalho para a elucidação dos múltiplos interesses já manifestados na justificação do tema.

Encontramos a sua pertinência teórica na compreensão e aprofundamento de um novo quadro conceptual da teoria da gestão aplicada a sistemas complexos de produção que, por serem simultaneamente sociais e vivos, assumem dinâmicas evolutivas e adaptativas que urge compreender.

Tal desenvolvimento do conhecimento no turismo não será menos interessante para igual compreensão do que se passa noutros sectores de actividade económica a que também tem faltado essa visão meso e compreensiva da realidade local e regional, assente em desenvolvimentos teóricos próprios. Compreender o funcionamento destes sistemas complexos e analisar a sua gestão enquanto instrumento de pilotagem e processo essencial de viabilidade, desenvolvimento e existência desses sistemas, parece-nos urgente e altamente importante.

Como igualmente já foi salientado, a problemática deste estudo tem uma forte componente operativa virada para a prática e actividade de sistemas complexos como o são os destinos turísticos. A compreensão de como funcionam no terreno pode ser igualmente um contributo importante para fazer avançar a gestão das instituições que gerem o turismo, alcançando-se uma forma integrada, articulada e operacional de intervenção.

Finalmente, encontramos uma forte pertinência profissional, pelo facto de esta linha de investigação que agora se formaliza, ter eco, ainda e em primeiro lugar, na prioridade que esta própria Universidade traçou, desde o seu início, na procura de soluções para os problemas de desenvolvimento da região onde se insere e da qual simultaneamente ela é fruto e agente activo. Como tal, não tem sido despiciendo o valor e prioridade que esta instituição tem vindo a dar às questões do turismo, quer pela importância que têm algumas das suas unidades orgânicas em tal contexto, quer ainda pela prioridade e atenção que têm sido igualmente dadas às próprias questões de investigação no turismo.

Por último, esta linha de investigação encontra ainda eco numa evolução das próprias temáticas de investigação desenvolvidas nesta instituição, com uma evidente aproximação à resolução de necessidades concretas do sector, congregando essa aproximação com a questão igualmente prioritária de inserção em correntes internacionais de investigação e de partilha do saber, de que os investigadores desta instituição cada vez mais comungam, e em que, cada vez mais, se envolvem. Aliás o próprio autor tem desenvolvido investigação em diversas temáticas que desaguam nesta problemática de investigação – impactos, desenvolvimento de recursos e produtos turísticos são alguns dos temas que fazem parte da temática geral da Gestão de Destinos Turísticos.

1.5. A problemática da investigação

Costuma ser usual em trabalhos desta índole um alinhamento organizativo – revisão da bibliografia ou estado de arte da problemática em apreciação, onde se traçam os conceitos organizados em esquema coerentemente perceptível, actualizado e crítico, que

conduz a uma definição das questões ou objectivos da investigação, a que se segue uma metodologia coerente internamente e articulada com a natureza da problemática da investigação, seleccionando-se, discutindo-se e decidindo-se quais os instrumentos necessários de recolha de dados e informação e discutindo-se o seu tratamento, análise e validação.

É precisamente este tipo de arrumação tradicional que nos parece não ser apropriado à problemática que queremos abordar, nem à perspectiva ontológica, epistemológica e metodológica onde nos queremos situar.

A temática que queremos abordar – a gestão dos destinos turísticos – insere-se, em primeiro lugar no âmbito da Gestão, e, em segundo lugar, no âmbito de um campo com reconhecimento científico e disciplinar insuficiente, o Turismo.

O primeiro campo defronta-se com problemas sobre a origem e reconhecimento do próprio conhecimento produzido. A temática em discussão, precisamente, é uma manifestação viva dessa situação, encontrando-se mesmo em textos e documentos não validados pelos processos em uso na comunidade científica, uma parte substancial de ideias, conceitos e avanços que iremos analisar.

Estamos, pois, no domínio da própria discussão epistemológica sobre a origem e processo de construção do conhecimento na Gestão e no Turismo. Dada a pouca consolidação desta questão, parece-nos ser importante começar precisamente por discutir essa problemática, já que todo o processo de revisão de bibliografia, perante a situação acima descrita, assume, não um papel rotineiro, mas sim um intuito de

reconhecimento e crítica das fontes de informação, uma discussão e elaboração conceptual próprias, para além do que, evidentemente, já foi escrito e produzido. A revisão da bibliografia/estado da arte surge assim, também, como um primeiro passo do processo de novo conhecimento e não como um passo que precede a criação de novo conhecimento, que parece transparecer da abordagem mais tradicional e dedutiva.

A contextualização do debate epistemológico do turismo surge, então, como condição *ex-ante* para se percepcionar os aspectos consolidados, os limites dessa consolidação e o conhecimento produzido por outras fontes do saber, fora do âmbito tradicional do conhecimento científico.

Um segundo argumento consiste na própria articulação iterativa que deve existir entre o quadro conceptual e a estratégia de investigação adoptada. No quadro de disciplinas como o são o Turismo e a Gestão, insuficientemente consolidadas ou discutivelmente consideradas como tal, a temática de investigação e as questões/objectivos de investigação ressaltam muitas vezes das próprias condições existentes nas áreas concretas que queremos analisar, o que, se faz com que a produção do conhecimento possa ter intuitos mais pragmáticos de resposta a problemas concretos, igualmente encontra limitações que fazem com que as estratégias de investigação estejam condicionadas e condicionem elas próprias todo o processo de obtenção de novos conhecimentos. Parece-nos, assim, existir um processo iterativo epistemologia-metodologia, mais do que um processo lógico-dedutivo, que deve ser discutido e explicado, como condição prévia também à revisão do estado da arte ou à definição da estratégia de investigação.

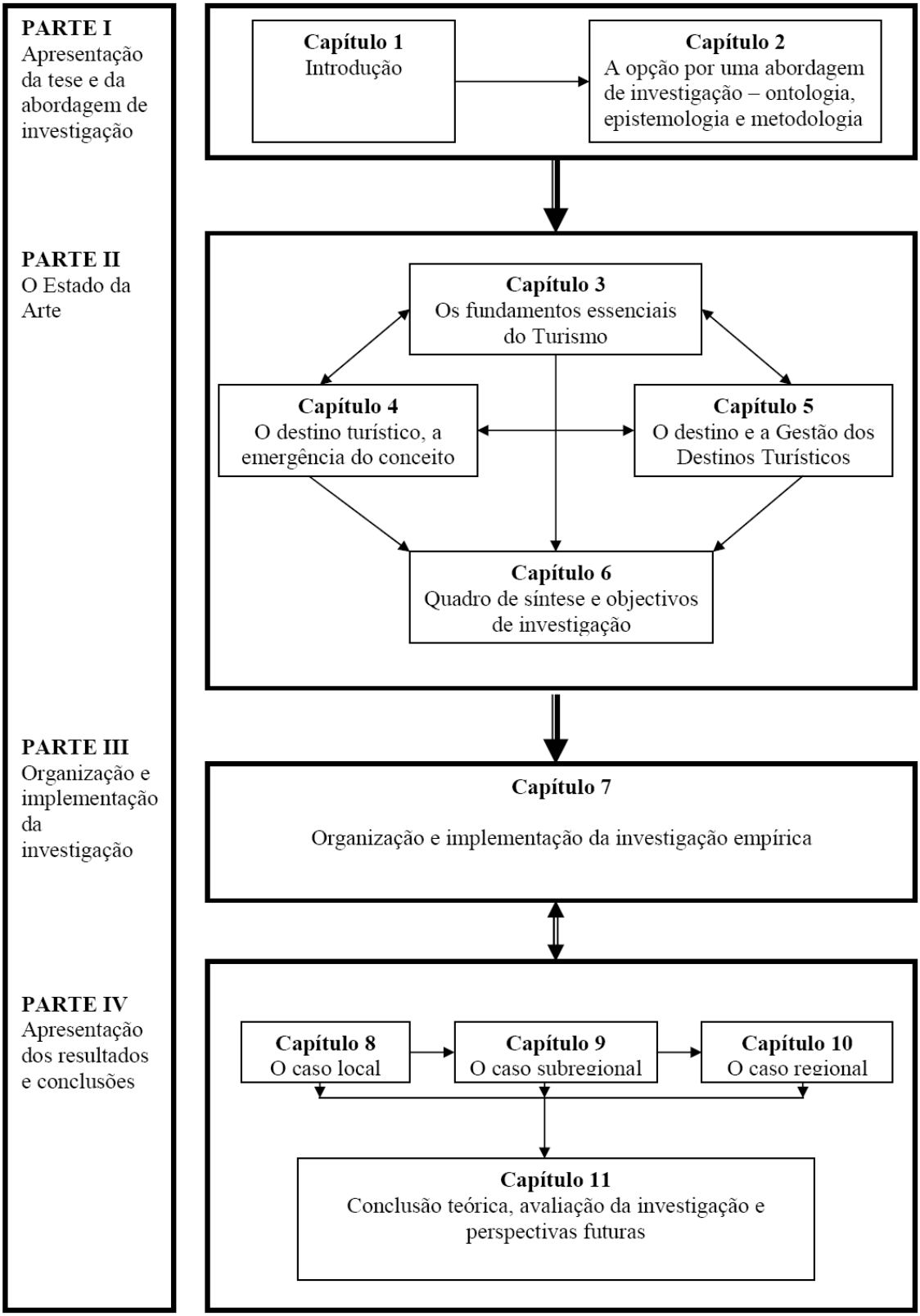
Um terceiro argumento que queremos colocar prende-se com a própria posição do investigador, ou seja, releva da ontologia própria do processo de conhecimento. A posição do investigador (valores, percepções, formação, práticas sociais) não enforma só as suas opções metodológicas, mas também todo o processo de organização geral do trabalho, seja a própria revisão da literatura, a escolha da metodologia, o trabalho de campo ou o tratamento e análise que faz dos dados produzidos. Esta situação é particularmente sensível quando estamos na área das Ciências Sociais e, pelos argumentos já aduzidos anteriormente, por estarmos em dois campos insuficientemente consolidados, mais premente se torna. Urge, então, problematizar, contextualizar e clarificar o papel do investigador antes de empreender o estudo propriamente dito.

Por todas as razões apontadas anteriormente, consideramos ser fundamental introduzir, previamente à revisão da literatura e do estado da arte e ainda nesta primeira parte da tese, um capítulo detalhado sobre as questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas que se colocam a todo este estudo. Este capítulo condiciona a leitura e problematização que fazemos do estado da arte, mas é ele, ao mesmo tempo, uma antecipação desse estado da arte no que diz respeito às questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas que se prendem com esta investigação.

1.6. Organização do estudo e resumo dos principais capítulos

A figura seguinte ilustra a organização esquemática da tese.

Figura 1.1 – Organização da tese



Fonte: Elaboração do autor

Optámos por organizar a tese em quatro partes, que balizam claramente o seu processo de desenvolvimento, subdivididas em capítulos em número adequado à abordagem dos assuntos em causa.

A primeira parte, de apresentação da temática e discussão da abordagem de investigação, como se depreende do que já foi escrito anteriormente, iniciou-se com um primeiro capítulo, introdutório, que agora se conclui, e que percorreu sucessivamente as razões da escolha do tema de investigação e a oportunidade dessa escolha.

Segue-se um segundo capítulo, onde o contexto e natureza do tema orientarão o debate e as opções ontológicas, epistemológicas e metodológicas, pormenorizando-se como a atitude, perspectiva e opções do investigador são condicionantes ao estudo, como o problema do processo do conhecimento no turismo e na gestão se encontra ainda numa fase controversa e, sucessivamente, que papel assumem nesse contexto a revisão da literatura, as escolhas metodológicas e o *design* do estudo de caso que se pretende desenvolver, bem como as principais questões para o tratamento, análise e validação teórica dos dados, encerrando-se assim a primeira parte da introdução e do estudo em apreço.

Consta da segunda parte desta tese, a revisão da bibliografia e do estado da arte:

- um primeiro momento no Capítulo 3 introduzem-se conceitos e paradigmas que estão na base da própria compreensão do Turismo como actividade produtiva sujeita a processos de compreensão e de gestão;

- no Capitulo 4 faz-se uma abordagem detalhada e crítica do aparecimento e evolução do conceito de destino com origem na Geografia e a sua entrada no campo da Economia e Sociologia;
- no Capítulo 5, optou-se por separar a evolução do conceito de destino quando visto sob a óptica da Gestão e a sua apresentação articulada com os próprios modelos de gestão, revendo-se o modo como, quer a teoria, quer os sistemas reais de organização turística, desenvolveram modelos e teorias para uma gestão dos destinos turísticos. Fundamenta-se ainda esta problemática em termos dos vários paradigmas e teorias da área da Gestão que nos parecem mais determinantes para a compreensão da abordagem em causa;
- no Capítulo 6 estabelecer-se-á o quadro final conceptual de síntese, que sistematiza a nossa visão da teoria existente, reenquadra as grandes questões de investigação e detalha os nossos objectivos de investigação.

Ainda uma última observação, não menos curial, para dizer que esta ordem de apresentação destes últimos quatro capítulos é apenas discursiva. Com efeito, as quatro temáticas em causa, conceitos essenciais, conceito de destino, paradigmas teóricos e gestão dos destinos, pela sua própria evolução e emergência, entrecruzam-se num conjunto de influências recíprocas que, mais do que procurar isolar, importa sim evidenciar, corporizando-as num conjunto articulado e coerente de conhecimento produzido.

Segue-se a Parte III, Capítulo 7, onde, complementarmente ao Capítulo 2 da Parte I (a opção por uma abordagem de investigação e respectivas implicações para a tese), se descreve o desenho e a organização da investigação empírica de um modo sistemático e

exaustivo, percorrendo a forma como foram escolhidos os casos, o desenho pormenorizado da investigação, os processos previstos de recolha de dados, os processos previstos de tratamento de dados e, finalmente, o modo como os resultados finais serão apresentados. Num segundo momento, descreve-se a situação que foi encontrada no terreno; as opções feitas resultantes dessa situação e o modo como se foi ajustando os procedimentos e técnicas de recolha de dados.

Finalmente, na Parte IV apresentar-se-ão os resultados e conclusões do trabalho empírico, a saber:

- num primeiro momento, apresentar-se-á o resultado e descrições dos estudos de caso, como primeiro corpo de conhecimento produzido, no Capítulo 8 o caso local, no Capítulo 9 o caso subregional e no Capítulo 10 o caso regional;
- num segundo momento, no Capítulo 11 apresentar-se-ão as conclusões teóricas e de relativização conceptual do conhecimento produzido, como segundo *output* importante deste estudo; uma reflexão e avaliação de todo o processo de investigação empírica que, mais do que uma avaliação simples da metodologia e processos utilizados, no contexto das opções feitas nesta investigação, constitui (essa avaliação, dizíamos) um último *output* importante de validação da própria investigação; finalmente, apresentar-se-ão as recomendações e perspectivas de investigação futura.

Posfácio ao CAPÍTULO 1

Um primeiro momento de reflexão e de acerto de contas do próprio investigador consigo próprio e com o trabalho realizado. No seu devido lugar em termos de arrumação científica e metodológica, surgirão outros momentos de justificação.

Optei por manter como primeiro capítulo a essência de proposta de apresentação da tese ao Conselho Científico em Dezembro de 2001, apenas retocada aqui e ali por um outro contributo de fundamentação mais recente, precisamente para que se possa também ver todo o processo de construção da tese enquanto caminho percorrido ao longo de todo este tempo.

Dos constrangimentos e problemas iniciais…

A escolha de uma temática de tese nem sempre é tarefa fácil, mas no meu caso ela emergiu naturalmente, fruto do trabalho passado, de uma curiosidade natural e da

detecção de uma janela de oportunidade, nesta obrigação regulamentar de todos contribuirmos para a produção do conhecimento e do saber.

Assim, antes de mais, este capítulo reflecte o conhecimento que possuía na altura sobre a problemática em questão, revelando tanto um carácter disperso e pouco consolidado, como a insuficiência de livros e *papers* em revistas científicas existentes à época.

Apenas Davidson (1997) fornecia uma lógica de enquadramento conceptual mais ou menos coerente, mas insuficientemente aprofundada, manifestando mesmo alguma sobranceria ao afirmar que a gestão dos destinos turísticos seria apenas um problema dos países de economia e turismo amadurecidos…

Este capítulo reflectiu uma abordagem lata do tema, que encontra fundamento ainda na própria dúvida do autor que persistia em relação à sua oportunidade, com um maior grau de certeza em relação à sua pertinácia que alguns dos meus pares, nessa altura, manifestaram.

Sobressaía ainda a dúvida sobre se o campo de aplicação da tese se deveria situar num contexto regional ou nacional, dúvida esta também derivada da indecisão sobre o número de casos, ou de um eventual *survey* a aplicar, para uma comprovação adequada dos resultados.

Esta minha preocupação defrontava-se ainda com o nó górdio de como desatar um desejo de aplicação de uma metodologia qualitativa quando, a minha formação de partida, a tradição institucional e os paradigmas existentes na Gestão e no Turismo,

apontavam no sentido tradicional de uma comprovação quantitativa - *"real men don't collect soft data"*[1]

… aos desafios da acção …

A este conformismo intelectual e paradigmático procurei responder encetando um caminho próprio de validação da temática.

Comecei por participar em conferências dinamizadas pela Organização Mundial do Turismo, que acabava de constituir um *working group* para a Gestão dos Destinos Turísticos e que, ao mesmo tempo, com o seu comité de educação, em sucessivos *workshops* ao longo de dois anos (WTO, 2003) divulgou, promoveu e discutiu esta nova problemática, com a participação de docentes e investigadores internacionais e promoveu um grande estudo da temática da GDT (WTO, 2003) com a participação ampla de organizações turísticas de todos os continentes. Procurava lá fora o reconhecimento da oportunidade e razão de ser do meu próprio estudo. E quer as múltiplas conversas com participantes, quer o acesso à documentação fortaleceu a minha convicção da validade do meu projecto.

Ao mesmo tempo fui estabelecendo contacto com as principais personalidades na área do turismo presentes nesses encontros internacionais - Mara Manente, Chris Ryan, John Tribe, Geoffrey Crouch ou Jafar Jafari foram alguns deles, e se a oportunidade do tema foi sempre bem aceite, o facto de pretender utilizar uma metodologia qualitativa e a minha convicção inicial da pobreza das práticas de gestão do turismo nacional, parecia

[1] Vide Gherardi e Turner (2002)

colocar-me num beco sem saída. A reacção de alguns deles à problemática qualitativa, compreendo-o agora, talvez evidenciasse a minha incapacidade em apresentar essa proposta de um modo coerente e fundamentado à época, ou uma natural resistência quantitativista a um estudo que eu pretendia descritivo e compreensivo, ou mesmo etnográfico.

Aos poucos, a aposta pessoal, que estava consolidada pelo *input* do trabalho da WTO, foi encontrando outros suportes – o projecto do Arade[2], um dos vários intervalos neste caminho da tese, veio permitir compreender pelo *feedback* e necessidades vislumbradas no terreno, uma dinâmica emergente que também correspondia à ideia geral da tese e, por outro lado, permitiu experimentar como se faz a Gestão dos Destinos Turísticos, desenvolvendo instrumentos que a operacionalizam em situações concretas. A proximidade com os actores no terreno durante um período alargado de tempo permitiu, igualmente, criar um enraizamento social e investigativo que se revelou fundamental para este estudo.

Finalmente, a criação institucional dos Mestrados em Turismo em especial e, mais tarde, do programa de Doutoramento em Turismo, forneceram a justificação final – a leccionação em módulos e mesmo toda uma disciplina sobre GDT permitiu corporizar a reflexão, as leituras feitas e agarrar novos contributos dos alunos quanto à valência deste espaço de reflexão disciplinar.

Esta primeira fase de consolidação da temática em estudo foi sobretudo uma busca pessoal e auto justificativa, porventura de afirmação do meu espaço de investigação.

[2] Vide Agência do Arade (2005)

Como diria mais tarde Richard Butler em recente seminário, uma tese cola-se por muitos anos ao corpo do investigador que a faz. Talvez demasiados, acrescento eu, já que uma tese de doutoramento devia ser vista tão só como o princípio da carreira académica e de um processo autónomo de aprendizagem de investigação.

Entre a insegurança e as certezas, fui avançando…

No contexto actual de rápida mudança e evolução do conhecimento e de internacionalização e, sobretudo, de imensa pluralidade, riqueza e vitalidade investigativa na área das metodologias qualitativas, este baptismo tem de ser visto essencialmente como um processo contínuo de crescimento e amadurecimento – "*a never ending story*".

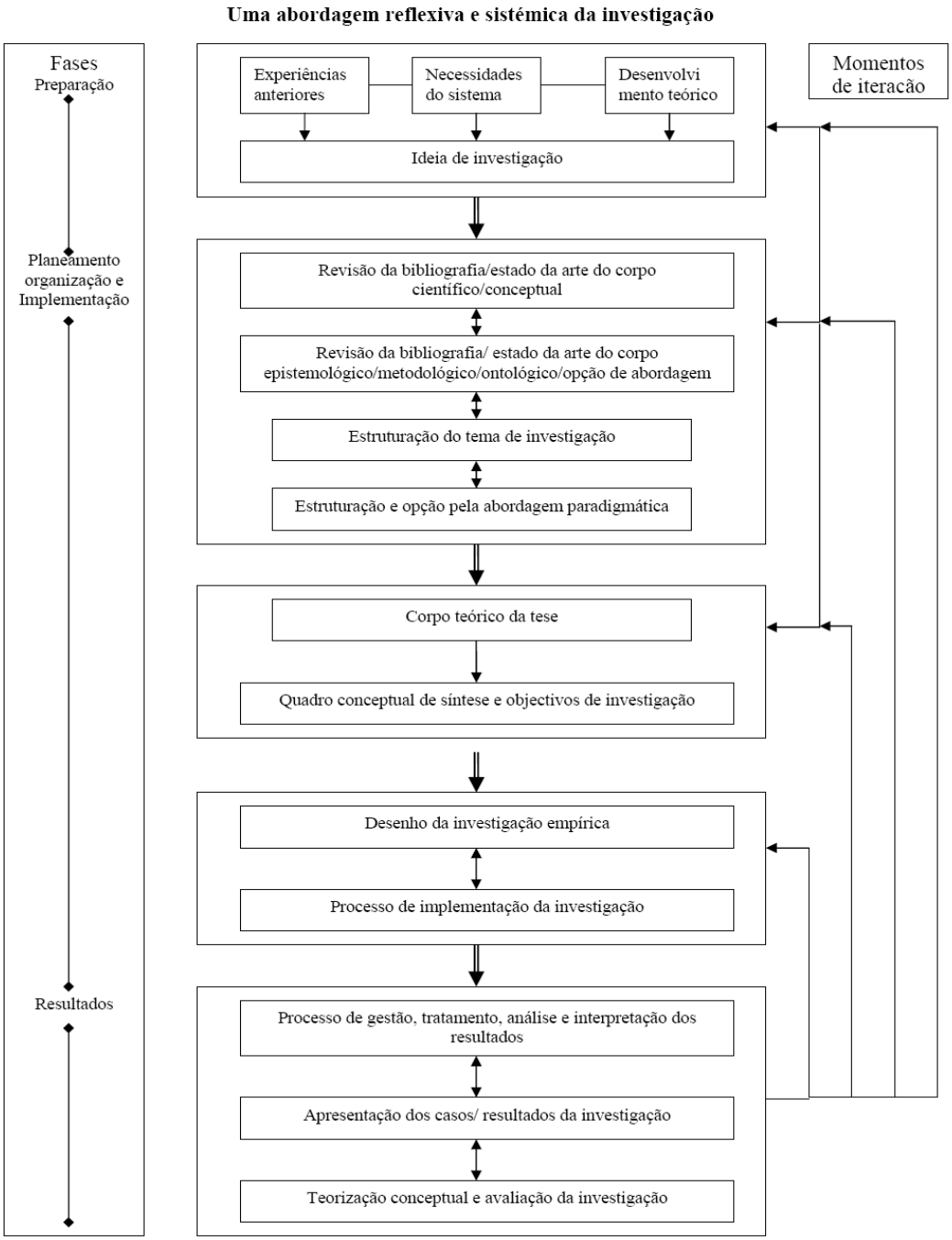
CAPITULO 2 - DO CONTEXTO ONTOLÓGICO, EPISTEMOLÓGICO, METODOLÓGICO E ÉTICO DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Introdução

Este segundo capítulo decorre naturalmente dos objectivos de investigação que este estudo se propõe alcançar, bem como da necessidade de, ao adoptar explicitamente uma determinada perspectiva de abordagem, tornar transparente todo o processo de investigação e, fazer assim, da capacidade de reflexão sobre o próprio caminho a percorrer, uma condição para o reconhecimento e aceitação do trabalho desenvolvido (Phillimore, 2004).

Esta reflexividade constante sobre o tema em análise e respectiva metodologia de investigação, defendida por Hall (2004), não é mais do que o espelho interior do investigador perante aquilo que Johns e Lee-Ross (1998) chamam de abordagem sistémica ao processo de investigação, em que os sucessivos passos são constantemente acompanhados por fluxos iterativos de retroacção, permitindo um refazer e aperfeiçoar constante das etapas iniciais de investigação, como se ilustra na figura seguinte.

Figura 2.1 – Esquema de iteração da tese



Fonte: Elaboração do autor

A iteração-reflexão constante tem balizado todo este estudo, como já foi salientado anteriormente, mas que neste capítulo é lícito reforçar.

Impõe-se fundamentar, desde já, as grandes opções em termos de paradigma de investigação adoptado, independentemente de, na sequência da análise do estado da arte que virá a seguir, se poderem retomar as questões metodológicas, mas, então, já com o desenho concreto do que se irá implementar como estratégia de investigação empírica. Esta necessidade de equacionamento sobretudo ontológico e epistemológico é reforçada, como já foi dito, pela falta de consenso científico e metodológico que atinge as disciplinas do Turismo e da Gestão, indefinição essa que se traduz também na dificuldade de afirmação dessas disciplinas enquanto campo ou corpo científico bem formalizado.

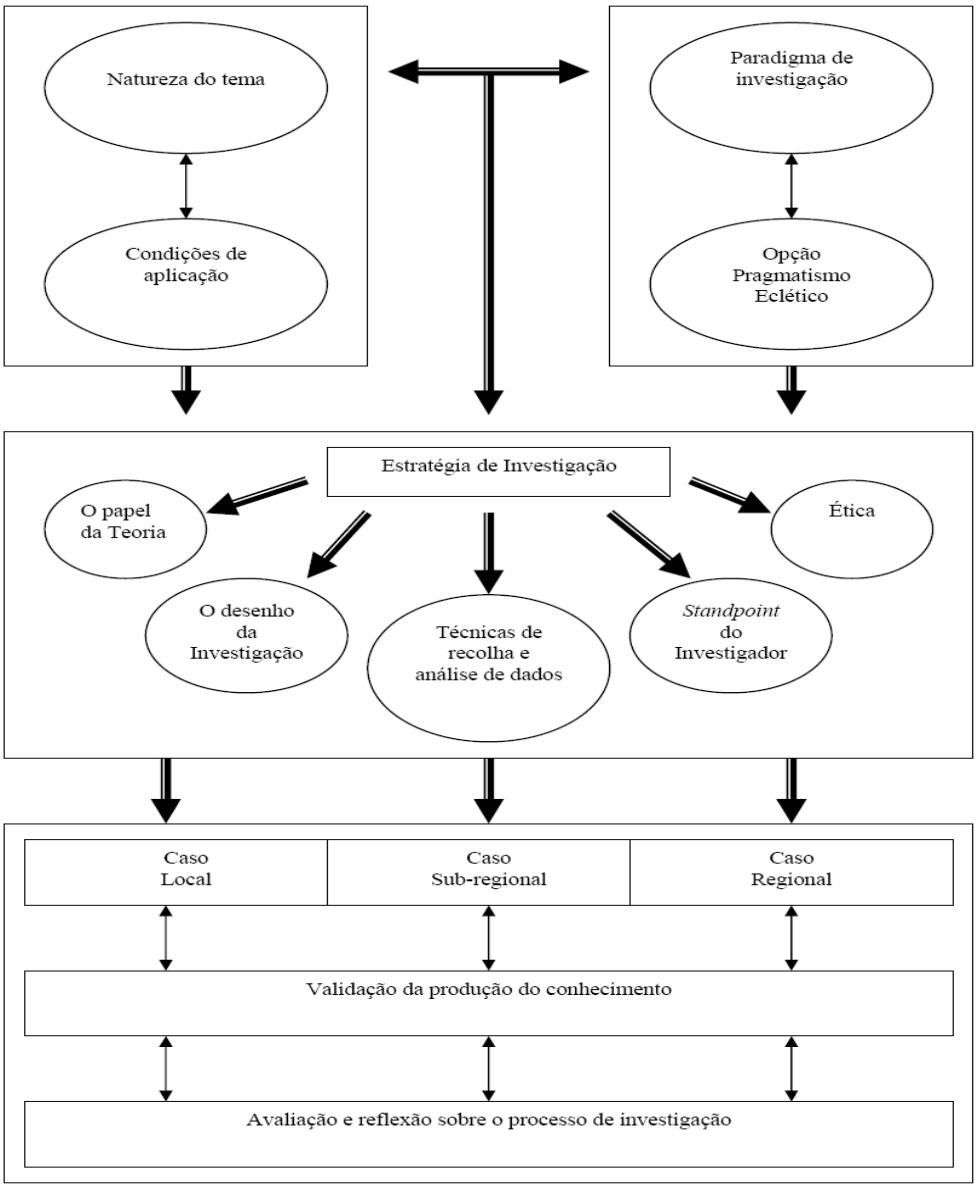
Sigamos a Figura 2.2, que traduz as questões essenciais que se pretendem analisar.

Num primeiro momento, contextualiza-se e analisa-se a natureza do tema em investigação. Ao equacionarem-se as múltiplas interrogações e contradições do tema, inclusive o próprio questionamento sobre a adequação do processo de investigação, seremos levados a problematizar e a debater, num segundo momento, as múltiplas questões que contextualizam a adopção de uma perspectiva de abordagem – trata-se de percorrer os problemas inerentes à produção do conhecimento e como se torna fundamental fazer uma opção, ou não, por uma determinada perspectiva de abordagem.

Num terceiro momento, regressaremos ao contexto e natureza do tema para, à luz da perspectiva de abordagem adoptada, retirarmos as necessárias ilações quer para a revisão da literatura e conhecimento existente, quer para justificar a estratégia de investigação, bem como os procedimentos essenciais a serem seguidos na sua implementação e, ainda, a forma como a adopção da perspectiva de abordagem irá

moldar a questão da afirmação do estudo como instrumento de criação e validação do saber. Deixa-se para um último ponto deste capítulo as questões relacionadas com a Ética, fazendo sobressair, em particular, o papel/*standpoint* do investigador dado ser este, em investigações deste teor, o principal instrumento de investigação.

Figura 2.2 – Esquema conceptual sobre a abordagem à perspectiva de investigação



Fonte: Elaboração do autor

2.2. Contexto e natureza do tema de investigação

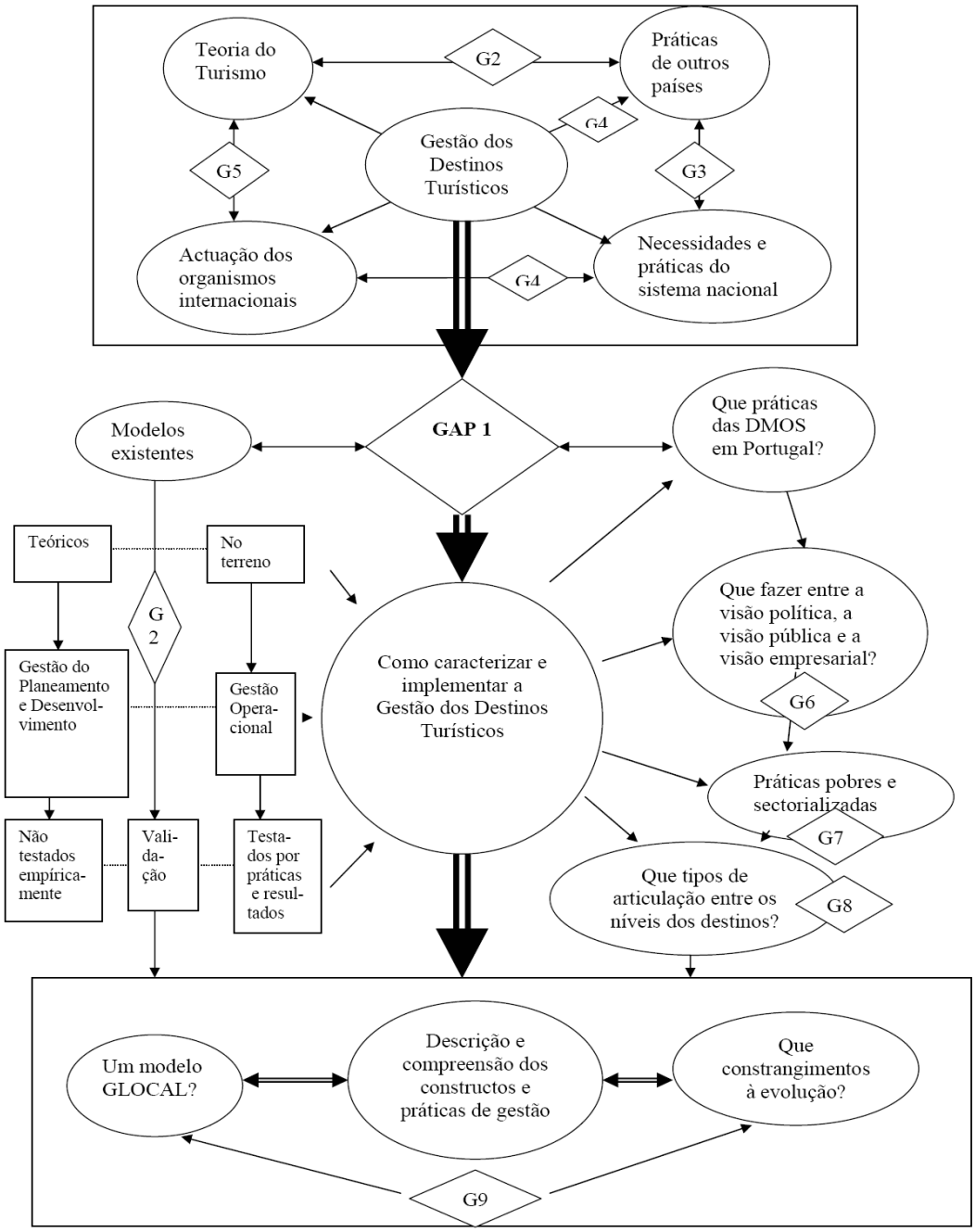
No Capítulo 1 da introdução, justificou-se, de forma breve, como o tema de investigação encontra razão de ser na evolução do próprio conhecimento do turismo, nas necessidades da fileira ou sistema do turismo e na própria percepção do investigador em relação à janela de oportunidade que se abre para a temática em causa.

Para além de se pretender desenvolver uma concepção de GDT, que se estruture a partir das práticas dos actores e necessidades das organizações no terreno, que seja sistémica e assuma que há necessidade de uma liderança ou pilotagem do sistema, ou mesmo uma consciência do seu desenvolvimento, pretende-se ainda identificar funções e variáveis próprias à gestão do espaço meso-económico que é o destino, estudar a articulação horizontal e vertical entre vários níveis de destinos, e, igualmente, analisar constrangimentos que se colocam à implementação dessa concepção, quando pensamos, sobretudo, no campo concreto de aplicação ou verificação de tais adaptações.

Ora, precisamente, é a produção desse modo de ver a GDT, a sua transposição entre, por um lado, uma formulação conceptual mais ou menos ideal a partir da revisão de literatura e, por outro, as dificuldades da sua aplicabilidade no terreno, que colocam múltiplas interrogações e contradições que justificam a adopção de uma determinada perspectiva de abordagem e de uma determinada estratégia de investigação.

Analisemos, então, brevemente, que problemas emergem do equacionamento das questões de investigação, socorrendo-nos do diagrama ilustrado na figura 2.3.

Figura 2.3 – Que questões de investigação?



Fonte: Elaboração do autor

A gestão dos destinos turísticos, como corpo conceptual específico de conhecimento no turismo, tem vindo a emergir nos últimos anos, fruto de três grandes influências: o desenvolvimento da produção teórica, a concretização de práticas em vários países

organizacionalmente mais evoluídos e que buscam respostas para os problemas com que se defrontam quanto à gestão dos destinos turísticos, e a actuação dos organismos internacionais como a Organização Mundial de Turismo (WTO, 2004), ou ainda a UNEP-DTIE (s.d.), que reconhecem a necessidade de tal ideia de intervenção.

Mesmo as necessidades do sistema turístico nacional apontam para essa necessidade de desenvolvimento da gestão e das suas organizações[1] (Costa e Bernardo, 1998; Programa do XVII Governo Constitucional, 2004). É aqui, na confluência dessas quatro perspectivas, que surgem as primeiras dúvidas e interrogações, ou *gaps*, como optámos por designar, e que marcam o próprio trabalho de recensão teórica e de produção conceptual:

- *GAP* 2 – entre a produção teórica do turismo na área da gestão dos destinos e as práticas de gestão dos países organizacionalmente mais avançados. Estas duas áreas vêm trabalhando nem sempre em articulação. Assiste-se ao devir de modelos teóricos nem sempre testados empiricamente (Ritchie e Crouch, 2004)[2], Jamieson (2006) e outros que resultam de práticas de organizações de consultadoria (TOMM, citado em Cooper, 98), de projectos comunitários, ou do pragmatismo das organizações do turismo (TMI, 2003). Enquanto que os primeiros modelos são aceites pela comunidade científica, mas não estão testados empiricamente dada a sua complexidade, a adequação dos segundos decorre do êxito das suas práticas e dos resultados obtidos, em termos de

[1] Ainda uma palavra para afirmar que, se a problemática deste estudo se situa no grande quadro conceptual da gestão, não menos certo é afirmar que esta problemática da GDT emerge, não da evolução das tendências de desenvolvimento da investigação em gestão, da prática da gestão ou de novos modelos de gestão, mas da evolução e tomada de consciência do próprio sistema do turismo e de alguns dos seus *stakeholders*, para essa necessidade de gerir, de fazer emergir a gestão de alguns dos seus subsistemas e, neste caso, as organizações que gerem os destinos, como eixo fundamental de melhoria do sistema de turismo global. Daí a necessidade de entender o sistema do turismo para o saber gerir, dialéctica essa que perpassará nos pontos seguintes.

[2] Este modelo e os que se seguem neste parágrafo serão objecto de análise no Capítulo 4.

sustentabilidade e competitividade desses destinos. Como reconhecer, incorporar, validar, estas duas diferentes linhas de produção de conhecimento, igualmente válidas enquanto fontes de saber coerentes internamente?

- *GAP* 3 – entre as práticas dos países mais avançados e as necessidades e práticas do sistema nacional de turismo[3]. Aqui existe uma diferença substancial em termos organizacionais na adopção e implementação da abordagem de gestão. Digamos que, tal *gap*, traduz a grande diferença de competitividade organizacional entre os destinos turísticos portugueses e os seus congéneres concorrentes, evidente no crescimento lento ou inexistente das quotas de mercado de muitos segmentos, na insuficiente diversificação dos produtos turísticos, ou no esmagamento sucessivo das margens e dos preços por parte dos operadores. Como incorporar nas práticas das DMOS portuguesas uma nova visão e perspectiva de abordagem da gestão dos destinos que fomente a competitividade e a sustentabilidade dos nossos destinos?

- *GAP* 4 – entre a actuação e orientações dos organismos internacionais e as nossas necessidades e práticas. Estes organismos internacionais vêm adoptando progressivamente a abordagem da gestão dos destinos, seja de um modo circunscrito a certas áreas de actuação (CE, 1999a,b,c) seja em relação a dimensões ou necessidades detectadas da gestão dos destinos (CE, 1998) ou a perspectivas mais globais de actuação, mas insuficientemente consolidadas como é o caso da WTO (2004). Mesmo o enfoque de intervenção desta agência tem vindo a deslocar-se, do apoio a políticas nacionais de turismo, para planos de intervenção mais regionais e locais à volta do

[3] Compare-se o modelo TMI (2003) de gestão do turismo britânico (capítulo 5) e a análise que, a legislação quadro das regiões de Turismo em Portugal faz das competências existentes inserida no contexto do caso regional, Cap. 10.

conceito de destino. Por outro lado, o sistema nacional parece imune à incorporação dessas boas práticas, quer por insuficiente participação nos organismos internacionais, quer por uma certa percepção e definição das políticas nacionais do turismo assente numa visão exclusivamente macroeconómica e a que falta a perspectiva de implementação sectorial[4]. Como incorporar muitos dos avanços e das boas práticas já divulgadas por esses organismos?

- *GAP* 5 – entre a actuação dos organismos internacionais e o desenvolvimento da teoria do turismo. Coloca-se aqui também, não só um problema de reconhecimento do conhecimento produzido dentro desses organismos mas, mais ainda, a aparente falta de articulação ou aproveitamento por esses organismos internacionais do conhecimento produzido nas universidades e centros de investigação. Enquanto os teóricos debatem o conceito de destino turístico, a WTO adopta uma definição pragmática do conceito, (WTO, 2002), enquanto se discute a viabilidade desta perspectiva de abordagem aparentemente inexequível pela sua diversidade e complexidade, os organismos internacionais promovem inquéritos e estudos que, a partir da situação no terreno, caracterizam boas práticas, avançam com propostas e modelos de implementação. Como articular a produção teórica com essas boas práticas e incorporá-las numa teoria de gestão dos destinos turísticos?

Estes quatro *gaps* iniciais convergem na grande questão de investigação que dá corpo a este estudo, que é o *gap* central do esquema e que denominamos de *GAP* 1 – entre os modelos, boas práticas e teorias existentes, não isentos de críticas ou de insuficiências, e

[4] Vide o Capitulo 10 no ponto em que se analisa a Política do Turismo em Portugal.

as práticas das DMOs em Portugal, como caracterizar, compreender e implementar a gestão dos destinos turísticos no sistema turístico nacional e nas nossas DMOs?

Esta interrogação já releva em si de uma opção de investigação (por que pretender caracterizar e não testar, por exemplo…) que resulta dos *gaps* anteriores e que, no fundo, traduz uma contradição que emergiu muito cedo no projecto de investigação[5], a saber - perante a possibilidade de construção de um modelo conceptual de GDT que incorporasse o que há de mais relevante na teoria e nas boas práticas de hoje em dia, como testá-lo num contexto organizacional que, à partida, pelo que conhecemos directa e indirectamente desse meio, se traduz num conjunto empobrecido de práticas de gestão e/ou em estruturas organizacionais insuficientes? Perante a contradição que em si encerra este modo de colocar a questão, evoluiu-se assim para a interrogação que apresentamos como *gap* central, mais descritiva, que se concretizará posteriormente em objectivos de investigação e que encontrará resposta na abordagem de investigação adoptada. Resolver-se-á, assim, quer o receio do investigador anteriormente manifestado, quer a necessidade de se adaptar a teoria global existente a uma evidente necessidade de construção de um saber que, a partir das práticas existentes e estudadas, possa fornecer alicerces teóricos ao que se faz, à prática existente, como condição para um processo de evolução e de mudança.

O equacionamento desta ideia central encontra pormenorização e desenvolvimento noutros tantos obstáculos e interrogações traduzidas nos *gaps* seguintes:

[5] É talvez um *apriori* mental do investigador fornecido pelo seu envolvimento no próprio sistema de turismo onde irá decorrer a investigação, quer como agente quer como observador. Verificar o ponto 2.4.5 deste capítulo, sobre o *standpoint* do investigador.

- *GAP* 6 – Este é o desfasamento que se situa dentro das próprias organizações com responsabilidade de gestão dos destinos turísticos: de um lado temos uma dimensão política, que se manifesta na eleição dos principais responsáveis, os quais são fortemente condicionados pela sua visão própria do mundo, da política, da vida colectiva, enquanto agentes políticos alinhados em cargos de confiança partidária, da visão que têm eles próprios do que é o turismo, do que é o turismo enquanto bem público, do que é preciso gerir ou não gerir enquanto tal, das dinâmicas de exercício do poder, da sua margem de latitude entre o lugar político e as suas competências mais ou menos expressas na lei, ou, ainda, a sua formação e experiência profissional anterior no sector; do outro lado, temos a própria visão administrativa do funcionamento das DMOs enquanto formas híbridas dentro da própria administração pública portuguesa, a um tempo com regras da Administração Pública mas, simultaneamente noutro, com um sistema de eleição e governação com forte intervenção dos *stakeholders* regionais, públicos e privados, visão esta que releva de uma forte tradição organizativa e participativa a que, historicamente, sempre se assistiu em Portugal (Flores, 1999), Pina (1988) Vital Moreira (2000); finalmente, temos os próprios desafios com que as DMOs se confrontam, sejam as questões de competitividade dos destinos, sejam as questões da sustentabilidade da base do turismo, alicerçada em bens públicos e diferenciadora do sistema produtivo, seja a observância de legislação fortemente protectora dos direitos dos consumidores turistas e a necessidade de assegurar um alto patamar de satisfação desses turistas, ou, ainda, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, numa perspectiva de diversificação das actividades do destino.

Como, pois, adoptar práticas mais adequadas de gestão que assegurem uma visão estratégica e integrada do destino turístico, tendo presentes esses pressupostos políticos, administrativos, de mercado e mesmo pessoais?

- *GAP* 7 – Dentro ainda dessas organizações, ainda marcadas pela perspectiva administrativa e por uma excessiva atenção apenas à promoção, marketing e animação, portanto com práticas sectorializadas e fragmentadas de gestão, quiçá mesmo insuficientes devido a condicionalismos vários, como fazê-las evoluir, adoptar processos de mudança, que incluam essa visão estratégica, que incluam uma profissionalização crescente da sua gestão e a utilização de instrumentos de gestão modernos e adaptados à gestão dos sistemas complexos como são os destinos turísticos?

- *GAP* 8 – Ao mesmo tempo, neste quadro de complexidade da gestão do destino e sabendo que a administração pública ou sistema de governação do turismo se encontra repartida em múltiplos serviços, direcções regionais e organismos nacionais da tutela com as carências evidentes de diálogo e comunicação, fruto de uma excessiva verticalização da administração pública portuguesa, como suscitar, dinamizar e manter activo um sistema de articulação de competências e atribuições na gestão dos destinos, ao nível dos vários patamares de organização, quer numa perspectiva horizontal quer numa perspectiva vertical ou ainda, no plano da articulação entre os vários destinos, do local ao regional?

- *GAP* 9 – Finalmente, entre a descrição das práticas e constructos de gestão, a problematização de uma articulação horizontal e vertical entre os vários níveis de destinos, o esboço de um modelo "glocal" de gestão dos destinos, no quadro da especificidade de cada caso delineado, *versus* os constrangimentos naturais e institucionais detectados, será possível identificar mecanismos, atitudes, boas práticas que permitam fazer evoluir esta gestão dos destinos localizada e contextualizada?

Em síntese, os problemas identificados permitem distinguir vários níveis de análise que enformarão, quer a investigação empírica, quer a apresentação dos resultados de investigação:

- num primeiro nível, trata-se de compreender e caracterizar as práticas das organizações que gerem o turismo, bem como de quem gere os destinos a nível das DMOS, nas suas limitações de actuação, nos seus preconceitos, mas também na sua acção, seja ela mais ilusória, quando se trata do discurso político, seja ela mais concreta, quando é evidenciada por documentos orientadores de actuação ou pelos resultados conseguidos, ou, ainda, pelo modo como as competências de gestão existem ou não, disseminadas ou não, dentro dessas organizações;

- trata-se, ainda, e em suma, de compreender a latitude de comportamentos humanos, de idiossincrasias, de constructos que modelam o que se passa, o que se diz e o que não se diz, o que se faz, num segundo nível de compreensão;

- num terceiro nível, trata-se de compreender sistemas complexos como o são os destinos turísticos, nos seus múltiplos subsistemas orgânicos, nas suas múltiplas relações e, em particular, com uma grande variedade de actores e *stakeholders*, com interesses nem sempre convergentes e com comportamentos diversificados, de capturar a sua visão da temática em apreço, quer enquanto informantes individuais, quer enquanto membros de grupos politicamente definidos, nuns casos, quer noutros enquanto membros de grupos organizacionalmente estruturados (Hollinshead, 2004), com as implicações que daí derivam em termos de constante preocupação ontológica, epistemológica e metodológica;

- num último nível epistemológico trata-se de descrever a realidade (Reto, 1999) não de um modo totalmente aberto mas a partir de um corpo já existente, ainda que imperfeito, de teoria. Trata-se de compreender a realidade (Reto, 1999), de compreender práticas inseridas em contextos precisos mas complexos, que poderão conduzir à elaboração teórica, mas sempre com a ideia imanente de uma formulação local (Johns e Lee-Ross, 1998).

Perante o conjunto diversificado de reflexões anteriores e de níveis de análise, cremos ser, assim, necessária, uma opção por uma abordagem eminentemente compreensiva e qualitativa, mais do que uma perspectiva de abordagem de natureza dedutivo-positivista.

Definir-se-á, naturalmente, um quadro conceptual de síntese, mas não se trata de o validar, por antevermos que as práticas utilizadas não são suficientemente densas e alicerçadas no que poderiam ser chamadas de "boas práticas de gestão". Correríamos, assim, o risco de, na sua testagem, não se obter informação sólida para a sua comprovação. Perante este pressuposto não faz sentido equacionar hipóteses de investigação, mas antes objectivos de investigação. Longe de nós, no entanto, pensar que toda a investigação se destina a comprovar teoria, mas parece-nos mais certo que, no contexto organizacional em que se processa a gestão das organizações que gerem o Turismo em Portugal, mais do que testar teorias ou modelos, é prioritário compreender o que se faz, para compreender o que não se faz e porque não se faz. Consideramos, assim, que uma abordagem qualitativa contribui mais adequadamente para enquadrar e orientar esta investigação.

Com efeito, o quadro problemático que acabámos de traçar, ao pôr a tónica na descrição das práticas de gestão, na percepção dos pressupostos e constructos que os agentes no terreno têm dessas práticas, e como as influenciam, a intenção do investigador em compreender comportamentos como forma de construir proposições que possam descrever, compreender e fazer emergir uma teoria marcadamente contextualizada e local, apontam nesse sentido – a opção por uma abordagem eminentemente qualitativa[6].

Em síntese, trata-se, pois, de compreender, caracterizar holisticamente, os modos de gestão das organizações que gerem o Turismo (DMOs) na sua dimensão mais local e regional, percorrendo duas grandes linhas de investigação:

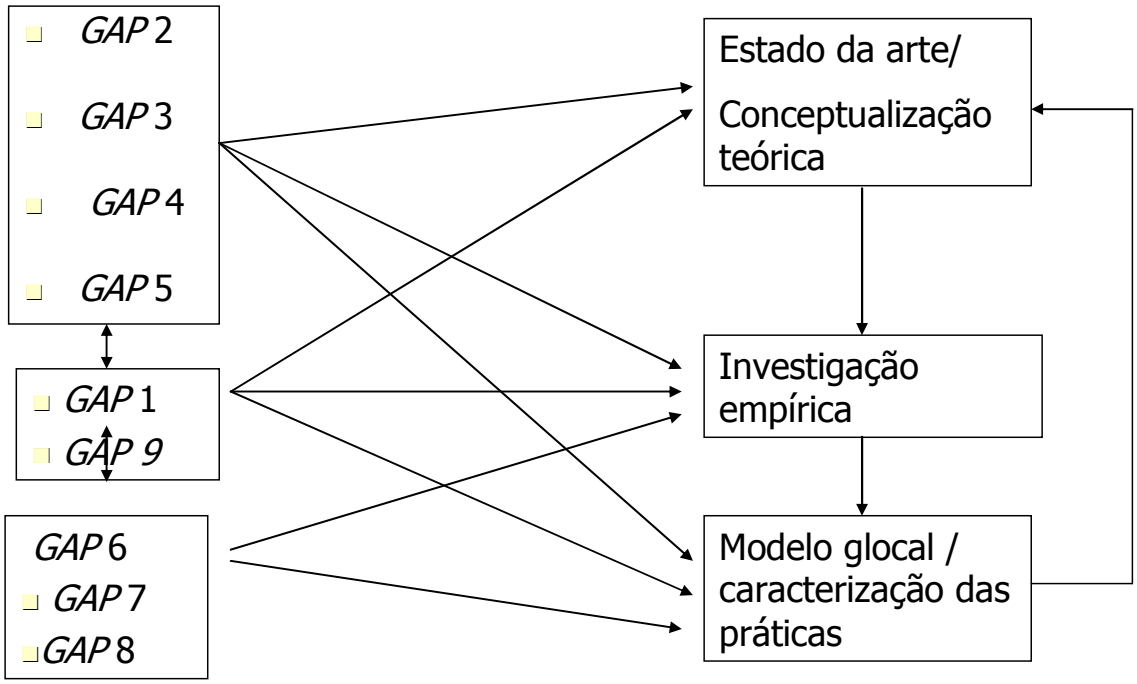
- a primeira, a articulação entre dois tipos de saberes, o saber considerado aceite e validado pela comunidade científica, como o são os modelos e conceitos expressos na literatura de referência mas não validados empiricamente e os modelos e conceitos que emergiram da aplicação no terreno como se referiu anteriormente; esta dimensão perpassará pela revisão da literatura e do conhecimento produzido e coloca questões sobre a descrição crítica e aceitação desse conhecimento não académico, não impedindo, no entanto, a construção de um quadro conceptual de referência que incorpore todos esses desenvolvimentos;
- a segunda, que tem em conta as necessidades e práticas das DMOS portuguesas, cuja caracterização fará emergir modos, obstáculos que permitam a construção de uma teoria local, marcada, não tanto pela construção teórica pura, mas pela

[6] Relativizamos aqui e ainda a expressão "qualitativa" porque a visão de abertura à realidade empírica, por parte do pragmatismo e de reflexividade investigativa que a seguir se defende justifica que, se alguns aspectos da realidade empírica a estudar revelem acontecimentos ou fenómenos que justifiquem a utilização de um instrumental quantitativo tal se fará, não comprometendo, pensamos nós, a tónica geral da abordagem.

confrontação/adopção/adaptação/reflexão de e sobre as práticas, que dê origem a um modo regional e local descritivo, mas problematizador de gestão dos destinos.

Tal desiderato encontra ainda concretização e articulação com os *gaps* identificados anteriormente, através do esquema seguinte:

Figura 2.4 – Resposta aos *gaps* de investigação



Fonte: Elaboração do autor

A adequação das respostas encontradas aos *gaps* e problemas inventariados será naturalmente objecto de avaliação e discussão na parte final da tese.

2.3. Por uma abordagem qualitativa, pragmática e eclética

As reflexões anteriormente feitas sobre o contexto e a natureza do tema que estudamos levaram-nos a explicitar a nossa opção por uma abordagem qualitativa, por considerarmos que essa seria a mais adequada para perspectivar todo o estudo.

Esta opção radica, de imediato, no modo como equacionamos a problemática em apreço mas não é, de todo, uma opção pacífica. O próprio autor, ao encetar o caminho por uma abordagem de investigação que nunca antes utilizara, assume o risco de ele próprio possuir um conhecimento pré-paradigmático do próprio processo de conhecimento que vai utilizar, conhecimento esse que ele próprio construirá ao longo de todo o processo de investigação. Assume-se, assim, o autor, como centro das contradições que atravessam o campo da Gestão e do Turismo, como disciplinas científicas passíveis de investigação.

Com efeito, apesar de amplamente utilizados pelas Ciências Sociais, os estudos qualitativos não o têm sido quer na Gestão, quer no Turismo, a não ser na última dezena de anos. Nestas áreas, um *modus faciendi*, radicado essencialmente na área quantitativa, continua ainda prevalecente.

Esta predominância radica tanto nas concepções e constructos sobre o que é científico ou não é, como radica em práticas de investigação que cristalizaram no que é dado adquirido e rotina consagrada e, portanto, algo resistentes a outros modos de analisar e compreender a realidade (Phillimore, 2004). Radica ainda na própria tradição de reconhecimento do trabalho investigativo pela própria comunidade científica, centrado não na diversidade investigativa, no pluralismo das abordagens e na aceitação da ruptura com o saber adquirido (Easterby-Smith *et al*, 2004), mas sim na tradição institucionalizada em paradigmas e filosofias de investigação de natureza positivista que transformaram esses investigadores, no dizer de Tribe (2004), em verdadeiros *gatekeepers* de um saber que afunila os modos de compreensão da realidade, especialmente quando nos situamos no campo das Ciências Sociais e, em particular, nas

áreas do Turismo e da Gestão.

A nossa opção pela abordagem qualitativa, tal como a vemos e procuramos delinear neste estudo, para ser compreendida, não precisa apenas que percorramos, mesmo que brevemente, a sua emergência no confronto com outras perspectivas e no modo como essas perspectivas problematizam a sua relação com a realidade, o modo como apreendem essa realidade ou o papel que cabe ao investigador nessa construção do saber, mas assenta antes no ponto de vista do investigador que, em relação à complexidade do tema, considera fundamental a compreensão das dimensões humanas e suas interacções (Holliday, 2002) no quadro de um sistema complexo que é o destino turístico como sistema de produção.

A tradição quantitativa de investigação que assenta no paradigma positivista (Denzin e Lincoln, 2005) não permitiria a densidade de *insight* que descreva não só as idiossincrasias dos respondentes mas retenha a profundidade das suas relações enquanto informantes (Hollinshead, 2004a). Olhar para a gestão de um sistema complexo requer, por conseguinte, uma perspectiva de abordagem que permita uma visão holística desse mesmo sistema complexo (Yin, 2003), o que, só uma abordagem qualitativa permite em toda a sua latitude.

2.3.1. Como se caracteriza a abordagem qualitativa

A abordagem qualitativa da investigação é baseada em critérios e pressupostos que a diferenciam da investigação quantitativa e a sua própria emergência e afirmação tem-se feito pela crítica e contraste com a investigação quantitativa (Flick, 2006).

Tabela 2.1 – Comparação entre abordagens Quantitativa e Qualitativa

Investigação Qualitativa	Investigação Quantitativa
. fenomenológica / interpretativa . indutiva . holística . subjectiva / "*insider centered*" . centrada numa visão antropológica . falta de controlo das variáveis . objectivo: compreender o ponto de vista dos actores . assume a dinâmica da realidade, "porções de vida" . orientada para a descoberta . descritiva / explanatória	. positivista . hipotético-dedutiva . particularista . objectiva / "*outsider centered*" . centrada numa visão natural . tentativa de controlar variáveis . objectivo: encontrar factos e causas . assume uma realidade estática; relativa constância da realidade . orientada para a verificação . explicativa / confirmatória

Fonte: Elaboração do autor

Este debate que prevalece quer na Gestão (Cassel e Symon, 1994; Gill e Johnson, 1997; John e Lee Ross, 1998; Gumesson, 2000; Easterby-Smith, 2002; Prasad, 2002; Remyini *et al*, 2005), quer no Turismo (Veal, 1997; Jamal e Hollinshead, 2001; Finn, 2002; Davies, 2003; Goodson, 2004; Decrop, 2004; Phillimore, 2004; Tribe, 2004) ou mesmo na Sociologia (Silverman, 1993; Miles e Huberman, 1994; Patton, 2002; Flick, 2006; Hesse-Biber, 2006; Lofland *et al*, 2006) permite construir um conjunto diversificado de argumentos paralelos que se sintetiza no quadro anterior.

Este confronto traduz porventura apenas "diversas maneiras de encarar o mesmo conjunto de questões" (Denzin e Lincoln, 2000) ou, no dizer de Miles e Huberman (1994), diferentes modos de abordagem da investigação que não são mutuamente exclusivos, mas que se podem mesclar ou usar autonomamente em função dos temas da

investigação. Parece evidente pois, que a emergência da investigação qualitativa decorre da busca de uma maior adequação investigativa às realidades complexas das sociedades onde o factor humano e as dinâmicas sociais, nas suas múltiplas dimensões, são predominantes (Flick *et al*, 2004), demarcando-se, portanto, de um positivismo investigativo que tende a ignorar que, na acção humana, existe uma lógica interna, subjectiva e consciente, que deve ser compreendida para ser inteligível, uma lógica, no dizer extremo de Damásio (2000), ao nível da emoção, que controla e condiciona o discurso racional, lógica essa, que relê a abordagem de Descartes, fundamento de grande parte do discurso positivista.

Parece-nos no entanto que, se o discurso racionalista da ciência surge num quadro de um contexto datado, numa dada fase da compreensão humana do mundo que o rodeia, não menos datada e táctica será esta necessidade de afirmação da abordagem qualitativa por contraposição à tradição quantitativa, no sentido de encontrar o seu espaço e tipo de "racionalidade" e de acção.

Como definir, então, a investigação qualitativa?

Para Bogdan e Taylor (1975), "qualitative methodologies refer to research procedures which produce descriptive data: people's own written or spoken words and observable behaviour." Para Creswell (1998),

> "Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants and conducts the study in a natural setting."

Denzin e Lincoln (2000) aprofundam essa definição quando dizem:

> "Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretative, material practices that make the world visible. They turn the world into a series of representations… Qualitative research involves an interpretative, naturalist approach to the world… Qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or to interpret phenomena in terms of the meaning people give to them."

Temos assim que a investigação qualitativa coloca o actor individual ou em grupo como o(s) agente(s) de compreensão e construção da vida social, no seu próprio contexto social; coloca o investigador como "*bricoleur*" (Denzin, 2005), cerzindo as interpretações dos vários actores sobre a realidade social e reconstruindo essa realidade social; coloca-se ainda, a investigação qualitativa, como o lugar geométrico de múltiplas práticas interpretativas (Lincoln e Guba, 2000), quando ao caracterizar a situação actual, afirmam:

> "Qualitative research is an interdisciplinary, transdisciplinary, and sometimes counterdisciplinary field. It crosscuts the humanities, the social sciences, and the physical sciences. Qualitative research is many things at the same time. It is multiparadigmatic in focus. Its practitioners are sensitive to the value of the multimethod approach. They are committed to the naturalistic and to the interpretive understanding of human experience. At the same time, the field is inherently political and shaped by multiple ethical and political allegiances.
> Qualitative research embraces two tensions at the same time. On the one hand, it is drawn to a board, interpretive, postexperimental, postmodern, feminist, and critical sensibility. On the other hand, it is shaped to more narrowly defined positivist, postpositivist, humanistic, and naturalistic conceptions of human experience and its analysis." (Lincoln e Guba, 2000a).

Flick *et al* (2004), acrescentam ainda, na sua fundamentação da necessidade de Investigação Qualitativa, que, numa época de desintegração de estilos de vida, de modelos globais de interpretação do mundo e de um cada vez maior número de novos modos e estilos de vida e de formas de organização social, cada vez mais se justificam estratégias de investigação que possam fornecer em primeira mão, "descrições substanciais e precisas" que tenham em conta os pontos de vista dos que estão

envolvidos nesses fenómenos, bem como os "constructos sociais e subjectivos" dos seus mundos.

Assim, apesar de retratar a múltipla riqueza das escolas e perspectivas de abordagem genericamente designadas por abordagens qualitativas, acrescenta este autor, mais tarde, uma síntese de conceptualização do que é a prática de investigação qualitativa, elencando características que a sintetizam e surgem como múltiplo denominador comum, como corpo teórico unificador dessa mesma investigação qualitativa e que se identificam no quadro seguinte.

Tabela 2.2 - Características da Prática da Investigação Qualitativa

1 - Um leque alargado de métodos, mais do que um método simples
2 - Adequação de métodos
3 - Orientação para os acontecimentos/ conhecimento de todos os dias
4 - Contextualização como principio orientador
5 - Perspectivas dos participantes
6 - Capacidade reflexiva do investigador
7 - Compreensão como princípio de descoberta
8 - Princípio da abertura
9 - Análise de casos como ponto de partida
10 - Construção da realidade como base
11 - Investigação qualitativa como disciplina textual
12 - Descoberta e formação da teoria como finalidade

Fonte: Flick (2006)

A Investigação Qualitativa pode ser então abordada no âmbito de uma prática diversificada de paradigmas, todos eles com benefícios para a abordagem e estudo da realidade humana. Com efeito, Patton (2002) enfatiza o ponto de que não há uma única

maneira de conduzir a investigação qualitativa e que compete ao investigador ser ele a escolher o que é mais apropriado ao estudo do fenómeno social a ser estudado. Este ponto de vista leva-nos à apresentação dos múltiplos paradigmas e, finalmente, à justificação da nossa perspectiva eclética e pragmática da investigação qualitativa como a mais conveniente ao trabalho em curso.

2.3.2. A Investigação Qualitativa, os paradigmas dominantes e a opção paradigmática para o estudo em curso

A investigação consiste na descoberta e compreensão pelo Homem do mundo ou ambiente que o rodeia (Johns e Lee Ross, 1998), mas esta dialéctica de compreensão levanta várias questões sobre o quê, o como e o porquê do processo de conhecimento.

Estamos no domínio da filosofia do próprio conhecimento e do modo como esses sistemas de intuir o que é cognoscível, se podem transformar em sistemas de apropriação e conhecimento da realidade, isto é, de transformação da filosofia em ciência.

Estes sistemas, quer intuitivos de contextualização do processo de conhecimento, quer compreensivos da realidade, constituem o que se chama de paradigmas.

Um paradigma é o conjunto básico de valores que orienta o trabalho do investigador (Goodson e Phillimore, 2004). Ou, no dizer de Guba e Lincoln (1998) “um paradigma é uma construção humana que representa simplesmente o ponto de vista mais informado e sofisticado que os seus proponentes foram capazes de desenhar”.

Ora é precisamente este sistema coerente de valores, princípios e constructos filosóficos, éticos e, algumas vezes, até políticos (Easterby-Smith, 2004), que contextualizam, moldam e orientam a nossa relação como investigadores face ao objecto do nosso estudo.

Para Hesse-Biber (2006), Goodson e Phillimore (2004) ou Denzin e Lincoln (1998), e para a generalidade dos investigadores sociais, qualquer paradigma deve integrar três grandes questões fundamentais – a ontológica, a epistemológica e a metodológica:

- a primeira, a ontologia, que é o estudo do ser e que levanta questões acerca da natureza da realidade enquanto referência aos credos e pressupostos que qualquer abordagem adopta acerca da natureza da realidade social (Denzin e Lincoln, 1998), ou seja, a natureza do que é cognoscível, (da natureza do comportamento humano ao estudo da realidade social ou do que a natureza da realidade é em termos de "ser, tornar-se ou do seu significado") (Hollinshead, 2004);
- a epistemologia como teoria do conhecimento, que está interessada nas suas origens e natureza, na sua construção, no modo como podemos ter acesso ao conhecimento seja ele para descrever, para prever, para agir ou para reflectir nos credos e pressupostos que são formulados acerca do que é a natureza do conhecimento (Goodson e Phillimore, 2004), isto é, a visão e questões que ajudem a compreender as relações entre o artífice do conhecimento e o que é passível de ser conhecido (Hollinshead, 2004);
- a metodologia, como o estudo da forma como coligimos conhecimento acerca do mundo (Goodson e Phillimore, 2004), ou seja, que práticas e procedimentos operativos são preferidos (e determinados pelas dimensões ontológica e epistemológica) e respeitados pelo investigador quando sai para descobrir o conhecimento (Hollinshead, 2004).

Múltiplas abordagens ou paradigmas dentro das várias áreas sociais têm-se sucedido ao longo do tempo, fruto da própria evolução ideológica e filosófica das várias escolas de pensamento, mas, também, fruto do trabalho dentro de cada área científica do saber, o que permitiu a assumpção, predominância ou adaptação dos vários paradigmas às circunstâncias do momento ou da disciplina em questão.

O quadro seguinte sintetiza os principais paradigmas dominantes nas duas grandes áreas que balizam este trabalho, a Gestão e o Turismo. Optou-se ainda por incluir a área da Sociologia, por se reconhecer que esta ciência tem tido um papel predominante nas Ciências Sociais enquanto pioneira na investigação qualitativa.

O que se depreende é que o campo filosófico das práticas qualitativas é vasto e diversificado, o modo como os autores de referência equacionam os paradigmas não é isento dos próprios *aprioris* filosóficos do campo onde se situam, também eles fruto de necessidade de demarcarem espaços de referência.

Mas a perspectiva temporal apresentada, pretende ainda constatar:

- a presença da Sociologia como percursora do desenvolvimento paradigmático antecipando no tempo a própria progressiva diversidade adoptada mais tarde na Gestão e no Turismo;
- a progressiva adopção pela Gestão e pelo Turismo das correntes e escolas desenvolvidas na Sociologia;
- a falta de paradigmas próprios à Gestão e ao Turismo, com excepção da breve incursão de Burrel e Morgan (1979) o que, naturalmente, limita a própria assumpção destas disciplinas como ciências estabelecidas;

Tabela 2.3 - Algumas referências a paradigmas predominantes em uso nas áreas científicas que orientam este estudo

Autores	Sociologia	Gestão	Turismo
Bogdan e Taylor (1975)	Positivismo e Fenomenologia		
Burrel e Morgan (1979)		Funcionalista Interpretativo Humanista Radical Estruturalista Radical	
Cassel e Symon (1994)		Positivismo Fenomenologia	
Guba e Lincoln (1994)	Positivismo Pos-positivismo Teoria Crítica Construtivismo		
Miles e Huberman (1994)	Positivismo Realismo Interpretativismo Social Construtivismo		
Veal (1997)			Positivismo Interpretativismo
John e Lee Ross (1998)		Positivismo e Fenomenologia	
Gumesson (2000)		Positivismo Humanista	
Denzin e Lincoln (2000)	Positivismo/ Pos-positivismo Construtivismo Feminismo Étnico Marxismo Cultural Studies Queer Theory		
Easterby-Smith (2002)		Positivismo Relativismo Construtivismo Social	
Finn, Elliot (2002)			Positivismo Fenomenologia
Patton (2002)	Positivismo Fenomenologia Pragmatismo		
Bryman e Bell (2003)		Positivismo Interpretativismo Realismo Teoria Critica	
Phillimore (2004)			Positivismo Pos-positivismo Teoria Critica Interpretativismo
Remyini *et al* (2005)		Positivismo e Fenomenologia	
Flick (2006)	Positivismo Construtivismo Estruturalismo Pos-positivismo Interaccionismo Simbólico Interaccionismo interpretativo		

Fonte: Elaboração do autor

- o advento de um grande pluralismo e diversidade de perspectivas que se reflecte na síntese final de Flick (2006), mas que contempla também a anterior citação de Lincoln

e Denzin (2000a).

Esta grande diversidade paradigmática é, a um tempo, conflituante e potenciadora. Potenciadora porque abre caminho à adopção coerente e justificada dos vários paradigmas que revelam olhares complementares sobre a realidade social, e conflituante no sentido em que, pelo facto de emergirem, muitas vezes, como reacção crítica às insuficiências das outras escolas, criam a ilusão de um antagonismo prático.

Pretende o autor ultrapassar este duplo dilema e reflectir sobre um modo de o superar.

Patton (2002) afirma que, de acordo com a sua experiência, "one can learn to be a good interviewer or observe and learn to make sense of the resenting data, without first engaging in deep epistemological reflection and philosophical study" e, descontando que esta opinião do autor, apenas quer dizer que a experiência de investigação pode anteceder o estudo da filosofia das ciências como estratégia de aprendizagem na investigação, ideia de que o investigador comunga totalmente, quer pelo seu percurso de vida, quer pela sua prática, vê o investigador nessa afirmação um campo igualmente pragmático, que pretende adoptar como resposta ao dilema anteriormente mencionado.

De facto, considerando que os vários paradigmas revelam características complementares que, precisamente devido ao carácter complexo da realidade social, ao facto do destino turístico ser sobretudo um sistema complexo e vivo de dinâmica social e produção de um conjunto de produtos, serviços e experiências, só uma abordagem totalizante e holística, também neste campo dos paradigmas, permitirá essa compreensão global, que é um dos objectivos da investigação. Assim, mais do que

optarmos por um posicionamento paradigmático determinado, optamos por relevar das várias escolas as características paradigmáticas fundamentais que, a um tempo, servem de orientação ou contextualizam este processo de investigação e, complementarmente, justificar por que outros paradigmas não nos parecem relevantes.

São essas características as seguintes:

1. Características naturalistas

O naturalismo procura ajustar a natureza dos fenómenos sociais dentro do contexto social (Hammersley, 2002). O papel do investigador é obter uma visão holística do contexto em estudo sem manipular esse contexto (Miles e Huberman, 1994). No estudo em apreço, a própria temática emerge, é circunscrita e exprime essa característica de fenómeno social dentro de um contexto delimitado, pretendendo o investigador apreender precisamente, não apenas os pontos de vista dos actores, mas sobretudo a visão global do fenómeno em estudo (Creswell, 1998; Denzin e Lincoln, 2000).

2. Características interpretativas / construtivistas

O paradigma interpretativo/construtivista vê a realidade social ser construída através da compreensão das acções dos indivíduos ou do grupo nos seus contextos naturais (Denzin e Lincoln, 2000). Esta maneira de ver reconhece que o investigador não é completamente objectivo, manifestando as suas subjectividades e orientações conceptuais tal e qual como os seus respondentes (Miles e Huberman, 1994), reconhece a mútua criação do conhecimento "*by the viewer and the viewed*" (Charmaz, 2000). O objectivo desta investigação é precisamente compreender como os informantes-chave / actores dos destinos vêem e conhecem as suas representações do mundo e do tema em

apreço, mantendo-se um jogo dialéctico com a capacidade de interpretação do próprio investigador. Este pretende representar e reconstruir a realidade também através da interpretação desses actores. Ora, é na compreensão do sistema complexo que é o destino, das organizações que o gerem e do papel dos actores que gerem essas organizações, que se situa um dos objectivos deste estudo.

3. Características relativistas

Considera-se que há múltiplas realidades nos contextos sociais, incluindo a do investigador, que não pode reclamar uma só visão da compreensão dos fenómenos (Denzin e Lincoln, 1998; Charmaz, 2000). Num sistema complexo há múltiplas realidades que precisam de ser compreendidas. O investigador está munido do seu ponto de vista subjectivo da investigação e não pode, portanto, reclamar-se de ser o dono da única visão de compreensão do fenómeno em estudo. Outro investigador, com outra visão do mundo, legitimamente reclamaria uma outra visão da realidade social. Acrescente-se que o fenómeno/ sistema do Turismo não é só um sistema cujo funcionamento defende algumas das múltiplas realidades construídas pelos actores mas também, radica o turismo, num conjunto de emanações físicas e geográficas que igualmente o estruturam e condicionam para além das múltiplas leituras dos actores no terreno.

4. Reflexividade

Esta característica surge como o envolvimento consciente e crítico do investigador na investigação, "*the human as instrument*" (Guba e Lincoln, 1981), e de como constrói o conhecimento a partir do processo de investigação (Lincoln e Guba, 2000). Para além de ser concebida como uma maneira de assegurar o rigor da investigação (Miles e

Huberman, 1994), incorporar a reflexividade no processo de investigação requer da própria investigação a monitorização cuidada e a ponderação precisa da teoria desenvolvida no processo, bem como o reconhecimento do papel subjectivo do investigador na investigação.

O modo reflexivo implica ainda que as dimensões éticas, políticas e epistemológicas da investigação sejam parte integrante da produção do conhecimento (Marcus, 1999) citado em Goodson e Phillimore (2004). Acrescentam estas autoras que, dada a importância do contexto onde o conhecimento é produzido e o modo como esse conhecimento se relaciona com um determinado momento temporal, geográfico e social, só através de uma interpretação reflexiva e aberta se pode proclamar a validade de qualquer investigação.

Está ainda este conceito de reflexividade na base do que Denzin e Lincoln (1998) afirmam como critério fundamental da aceitação da investigação – o da transparência, critério esse que, para além de conduzir a uma maior aceitação e legitimação, permitiria ao investigador ser aprendente e crítico - "… *that we learn from it as well as judge it*" - ao referir-se a esta abordagem qualitativa menos "tradicional". Esta questão da reflexividade requer ainda que o investigador identifique o seu relacionamento com os participantes / actores e, que o seu papel social ou profissional, no contexto do meio que quer investigar, seja também explicitado (Hall, 2004).

Finalmente a reflexividade reflecte-se ainda na relação complexa do investigador consigo próprio como produtor e aprendente no quadro deste percurso de investigação, não sendo impermeável perante as dificuldades suscitadas por esse duplo papel, à

emergência, conflito e reconfiguração dos seus múltiplos "*selfs*" como actor social, como profissional, como estudante e como elemento familiarmente integrado (Reinharz, 1997, citado por Lincoln e Guba, 2000).

Como diz Baert (2005), "cognitive aims of social investigation include the critique of society, understanding and, as I will stress, self-understanding."

Para além deste último aspecto que será desenvolvido adiante neste capítulo, sobressai então que a reflexividade é fundamental para compreender sistemas de governação ou gestão do destino que oscilam entre a gestão política, administrativa e empresarial, como é o caso deste estudo, assegurando assim que as diversas visões que emergem, são compreendidas dentro do contexto do fenómeno e dos casos estudados.

Estas múltiplas características dos vários paradigmas analisados, como se disse anteriormente, são complementares num *continuum* de articulação (Guba e Lincoln, 2000). Esta abordagem que capta características dos paradigmas, é, naturalmente também ela relativista, no sentido em que não resulta de um desejo de conciliação sem princípios, mas de uma opção metodológica global e radica ainda a sua razão de ser, no facto de o estudo em curso, analisar um fenómeno complexo com múltiplos actores, alguns com posicionamentos eventualmente marcados ideologicamente, bem como, de esse mesmo estudo, recorrer a múltiplas fontes de informação. Resulta, ainda, da posição já anteriormente manifestada pelo investigador de pretender propor teoria, utilizando o conhecimento já existente para servir de referência ao estudo empírico em ordem a permitir a emergência de uma teoria localizada (Gummesson, 2000) e,

consequentemente a necessidade de manter aberta a bússola da exploração e descoberta, inerente à busca de um novo conhecimento.

Voltamos então à afirmação anterior de Patton (2002) de que não há uma única maneira de concretizar a investigação qualitativa e que, fundamental na avaliação da boa investigação, é a análise de como as metodologias escolhidas permitem responder à questão / tema da investigação. Com efeito, um sistema complexo, social, aberto e dinâmico como são os destinos turísticos, possui uma grande dose de imponderabilidade, como atesta a teoria dos sistemas e/ou o paradigma da complexidade (McKercher, 1999). Parafraseando a anterior afirmação de Patton, agora no contexto dos paradigmas, a conjugação de várias características das perspectivas paradigmáticas pode constituir uma vantagem ao abordar tal complexidade.

Ao mesmo tempo esta posição eclética[7] do investigador releva daquilo que Patton (2002) denomina de Pragmatismo. Esta corrente filosófica desenvolvida por vários pensadores, entre os quais William James e John Dewey, coloca o enfoque nas consequências das ideias e em como as posições filosóficas podem ajudar a empreender as acções que forneçam uma compreensão dos fenómenos sociais reais. Como diz Dewey (1930) "theory is an abstraction from direct experience and ultimately must return to inform experience in turn. Thus an organism navigating his or her environment is the ground for pragmatist inquiry" .

Esta corrente é perfilhada por Patton (2002) quando afirma que, mais do que ficar-se

[7] O Ecletismo é uma abordagem conceptual que não se baseia num só paradigma ou conjunto de pressupostos, mas, ao contrário, baseia-se em múltiplas teorias, estilos ou ideias, de modo a ganhar "*insights*" complementares em relação a um fenómeno ou um caso particular (Runes, 1942).

delimitado pelos constrangimentos filosóficos dos várias paradigmas, o que é importante é desenvolver uma "*methodological appropriateness*", isto é "to do what makes sense, report fully on what was done, why it was done and what the implications are for findings".

Não pode o investigador deixar de rever-se neste conjunto de asserções, por permitirem ultrapassar os estreitos e parciais corredores paradigmáticos, por virem de encontro à sua prática de vida essencialmente baseada na acção como actor social. Ao justificar ou deslocar o cerne do processo investigativo para a relação de adequação metodológica, tal permite reconhecer que os diferentes métodos são adequados a diferentes contextos. Este pluralismo metodológico (Baert, 2005), a um tempo pragmático e eclético, é aquele que permite preservar a riqueza da problemática em estudo no seu contexto de espaço e tempo e a pluralidade dos pontos de vista emergentes dos actores e dos múltiplos fenómenos subjacentes ao fenómeno em estudo.

Ao mesmo tempo, este pragmatismo eclético encontra eco na síntese anteriormente expressa por Flick (2006) na tabela n.º 2.2., podendo então dizer-se que tal conjunto de orientações balizará todo o processo de investigação tal como se pormenoriza de seguida.

2.4. Consequências da natureza e contexto do tema e da opção de abordagem, para o desenvolvimento do processo de estudo

A estratégia, contexto do tema e, principalmente, a problemática que se desenvolve à

volta da opção por uma determinada perspectiva de investigação vai condicionar a concepção, organização e implementação de todo o processo de investigação.

Em primeiro lugar, afecta o próprio entendimento que se tem do papel da teoria e do conhecimento existente e produzido; em segundo lugar, a escolha da própria estratégia de investigação e opções metodológicas feitas ao abrigo daquela estratégia, seja na escolha dos casos, dos dados a mobilizar, das técnicas de recolha e das opções de análise e interpretação dos mesmos; em terceiro lugar, como se problematiza a questão da validação do conhecimento produzido, como definir e produzir uma síntese de avaliação da própria investigação e, finalmente, como salvaguardar as questões éticas e problematizar o papel do próprio investigador.

2.4.1. O papel da teoria/conhecimento neste estudo

A questão de que conhecimento e de que teoria poderão emergir coloca-se a vários níveis.

Em primeiro lugar, qual o papel que a revisão do estado da arte/literatura assume no contexto desta tese. Já se disse anteriormente, no ponto 2.2. que a temática em estudo revelava múltiplas fontes de produção, algumas delas não académicas ou resultantes de publicação científica reconhecida.

Baert (2005) situa precisamente nesta contradição uma das vantagens da abordagem pragmática, o reconhecimento de que, no contexto das Ciências Sociais, existe um pluralismo de origem do conhecimento que deve ser valorizado.

Trata-se então de, pela descrição, comparação, crítica, sistematização e interpretação do investigador, lançar novos olhares sobre a conceptualização dos assuntos em estudo.

Assim, neste caso, como se verá na Parte II, não se trata apenas de rever o que existe, mas de lançar novos olhares sobre o que existe, triangulando diversas perspectivas científicas.

Ao mesmo tempo, a aceitação de pontos de vista oriundos, quer de vários estudos desenvolvidos pelas DMOS, quer de estudos provenientes de associações científicas ou institucionais (caso do WTO) permite ainda enraizar o conhecimento existente precisamente nas práticas e vida dos práticos, como forma também empírica de construção de um conhecimento social passível de se converter em teoria (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Charmaz, 2000; Prasad e Prasad, 2002).

A revisão da literatura/ estado da arte no contexto deste estudo qualitativo assume uma outra função – através da produção do quadro conceptual de síntese, fornecer as linhas gerais de orientação do estudo, em termos de produção dos objectivos e em termos de moldura mental de referência para todos os passos seguintes de recolha, tratamento, análise e interpretação dos dados. Permite, assim, municiar, quer o olhar, quer a acção do investigador que na sua mentalidade de arqueólogo (Baert, 2005), simultaneamente, tem referências de actuação sobre o que quer encontrar e descobrir mas, ao mesmo tempo, mantém aberta a sua capacidade de observação para o que pode emergir de novo.

A revisão da literatura/estado da arte pode ter ainda uma última função – formar um quadro de referência para a interpretação, comparação e discussão do conhecimento

produzido perante o que já existe ou se conhece.

Se a revisão da literatura/estado da arte constitui essencialmente uma estratégia dedutiva de produção de teoria, a intenção já anteriormente descrita de compreender as práticas dos actores/ informantes, o contexto onde se inserem, quer social, quer organizacional, em ordem a se construir uma teoria local ou quadro de compreensão dos diversos casos em apreço neste estudo, assume um carácter marcadamente indutivo.

Assim, surge um segundo nível de apreciação do papel da teoria/conhecimento neste estudo, radicado no próprio *output* a emergir. Como construir teoria a partir das práticas, dos constructos e discursos dos actores sociais e por que tem validade esse processo de construção? Estamos, pois, no coração da contribuição da Investigação Qualitativa para a investigação em geral e para o estudo em apreço.

Abordemos então em que consiste a teoria que pretendemos construir.

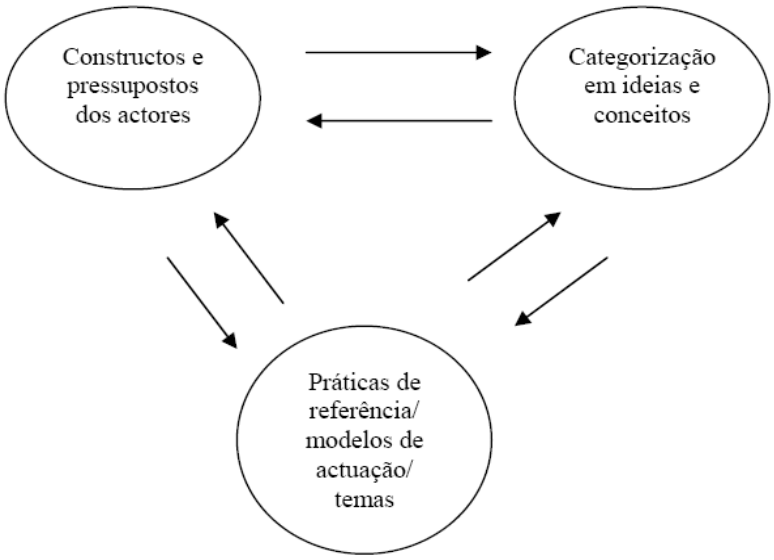
Van Maanen, Sorensen e Mitchell (2007) citando Weick (1995), afirmam que "a teoria, em princípio, pode ser uma intuição, conjectura, especulação, suposição, proposição, hipótese, concepção ou modelo e acrescentam que "teorizar é como pensarmos acerca da relação entre elementos no mundo que ocupa a nossa atenção investigativa".

Os criadores e principais representantes da *"grounded theory"* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Charmaz, 2000; Alan, 2003; entre outros), para além de toda a ruptura paradigmática que desenvolvem com essa teoria, conduzem-nos precisamente, por um caminho de construção de teoria, ao descreverem todo o processo como partindo

de constructos, pressupostos e preconceitos dos actores sociais, para a sua estruturação progressiva e hierárquica em ideias, temas e conceitos ou modelos que transbordam de sucessivos níveis de codificação (aberta – axial – selectiva), num processo de comparação permanente.

Este processo de construção teórica que pretendemos gizar necessita ainda do contributo de Novak e Cãnas (2006) que teorizam a construção de "mapas conceptuais" que, a seu tempo, também utilizaremos e que, para além dessa construção interpretativa do saber, sugerem ainda, aliás como Lofland *et al (2006)* a utilização de "proposições" como conceito aglutinador de conceitos produzidos - "propositions and statements about some object or event in the universe, either naturally occurring or constructed. Propositions contain two or more connected using linking words or phrases to form a meaningful statement."

Figura 2.5 - Lógica de articulação conceptual



Fonte: Elaboração do autor

Em síntese, o nosso processo de produção de conhecimento, basear-se-á numa hierarquia conceptual (constructos – categorias – conceitos – temas – proposições) e, ao mesmo tempo, numa lógica dedutiva/indutiva e articulada que se retrata na figura anterior.

Independentemente de uma discussão mais alargada de validação do conhecimento que se produzirá num dos pontos seguintes, interessa justificar aqui por que razão este processo de construção de teoria é considerado pertinente e robusto.

Os mesmos Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1998) e Charmaz (2000) descrevem todo o processo de produção do conhecimento, que descrevemos, como um processo social enraizado nas práticas e comportamentos dos actores e, como tal, fundamentado e justificado.

Por outro lado, esta mesma estratégia de construção do conhecimento a partir dos constructos e percepções dos actores sociais não é senão o que Nonaka e Takeuchi (1995) designam de "*tacit knowledge of experts*" quando introduzem o seu conceito, hoje tão divulgado e aceite de "*knowledge creating company*", destacando a importância de captar e usar o conhecimento tácito dos peritos das organizações.

Novak e Cãnas (2006) reforçam esta posição, ao afirmarem que "experts know many things that very often cannot articulate well to others". Este conhecimento tácito feito de experiências adquiridas ao longo dos anos deriva, em parte, dessas mesmas actividades do perito que envolvem pensar, sentir e agir.

Trata-se ainda de um processo em que se pretende compreender práticas localizadas no tempo e no espaço e em contextos organizacionais distintos, de onde resulta que o carácter da teoria produzida é eminentemente local (Gummesson, 2000; Johns e Lee Ross, 1998, Eisenhardt, 2002).

Esta forma de ver o processo de construção do conhecimento é que fundamenta, valida a escolha dos informantes chave e a possibilidade de se construir proposições e teoria a partir de uma análise qualitativa e aprofundada dos dados, mais do que a partir de uma perspectiva quantitativa.

A produção de conhecimento neste estudo assume, assim, uma vertente que deriva das características enunciadas na opção paradigmática – fazer emergir comportamentos/práticas/olhares complementares dos actores sociais e interpretações do investigador sobre essas práticas e contextos que se pretende descrever, compreender e interpretar (Denzin e Lincoln, 2005; Charmaz, 2000). Resultam, pois, dessa produção de conhecimento dois *outputs* essenciais:

- a concepção, descrição, construção dos casos em análise, como mosaicos complexos da realidade multifacetada que se pretende retratar (Yin, 2003a; Stake, 1995; Eisenhardt, 2002);
- a conversão desses constructos/práticas dos actores, a emergência de constructos/práticas/padrões de actuação que conduzirão essencialmente à construção de modelos de interpretação e dinâmica dos casos e, por fim, ao esboço de proposições interpretativas da realidade observada, sintetizadas à volta dos objectivos de investigação, que preservem a riqueza de pontos de vista e dos fenómenos observados (Denzin e Lincoln, 2005).

2.4.2. A escolha da estratégia de investigação

Como se retrata na figura 2.2 a estratégia de investigação assume-se como o instrumento fundamental da concretização da temática da tese.

Estamos no campo da escolha metodológica como forma de coligirmos o conhecimento acerca do mundo (Goodson e Phillimore, 2004), ou seja, que práticas e procedimentos efectivos são preferidos e rejeitados pelo investigador (Hollinshead, 2004).

Para Denzin e Lincoln (2000) uma estratégia de investigação compreende um leque de capacidades, pressupostos e práticas que o investigador utiliza quando se move da opção paradigmática para o mundo real. Mas esse conjunto de procedimentos e práticas deve vir enquadrado por uma visão mais ampla dos objectivos a atingir e do caminho para lá chegar.

É esta necessidade de visão mais ampla que nos conduz à valorização da estratégia de investigação como moldura geral para a concepção, organização e implementação da investigação. Ou como diz Patton (2000), uma estratégia geral da investigação permite que actividades, técnicas de recolha e de análise de dados se encaixem de modo a assegurar uma coerência geral de acção.

Estamos, assim, muito próximos do conceito de estratégia também amplamente utilizado na Gestão. Neste caso, esta ideia geral de aproximação à realidade permite concretizar a ligação entre o contexto e a natureza do tema e os seus próprios objectivos de investigação.

2.4.2.1. A escolha da estratégia para o projecto em curso

Como já se disse anteriormente aquando da contextualização e natureza do tema, este estudo revela-se como um estudo de gestão de um sistema complexo, dinâmico e aberto, mas delimitado, como é o caso dos destinos turísticos.

Ao mesmo tempo afirmámos que se trata de obter uma visão holística de como é feita a gestão nesses destinos a partir das práticas dos actores no terreno que a realizam. Ainda no ponto anterior justificámos a nossa opção paradigmática, com a necessidade de construir uma teoria local alicerçada na prática dos actores.

O estudo de caso emergiu, precisamente, como a estratégia adequada para responder a esses objectivos enunciados anteriormente (Yin, 2003; Gummesson, 2000; Miles e Huberman, 1994; Remeyni *et al*, 2005). O estudo de caso surge cada vez mais como uma estratégia de investigação utilizada precisamente com o objectivo de "investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes" (Yin 2003). Ou ainda como dizem Johns e Lee-Ross (1998): se a complexidade é uma característica aceite de sistemas como aqueles que produzem serviços, então o estudo de caso surge como "ideally suited to pragmatic studies of actual service management situations".

É objectivo dos estudos de caso, no quadro de uma investigação qualitativa, permitir uma abordagem flexível dos fenómenos sociais tal como são interpretados pelos actores (Stake, 1995), o que se adequa perfeitamente às opções qualitativas anteriormente manifestadas.

O estudo de caso é ainda pertinente quando as questões de investigação são de natureza descritiva ou exploratória (Reto e Nunes, 95) ou ainda quando, no dizer de Yin (2004), "you may want to illuminate a particular situation, to set a close understanding of it".

Complementarmente, Yin (2003) classifica os estudos de caso em quatro tipos básicos, de acordo com dois eixos de análise: o numero de casos, estabelecendo a diferença entre simples e múltiplo e, como segundo critério, a existência de uma ou de várias unidades de análise. Configurar-se-iam assim quatro tipos de desenho de estudos de caso representados na Tabela 2.4 e cuja justificação e adequação se desenvolve em detalhe.

Tabela 2.4 - Tipos de casos

	Caso simples	Multi-casos
Holístico	Contexto Caso	Contexto Caso Caso Caso Caso
Embedded	Contexto Caso com unidades de analise	Contexto Caso Caso Caso

Fonte: Adaptado de Yin (2003)

Stake (1995) prefere falar em casos intrínsecos e instrumentais, pondo simultaneamente o enfoque no caso singular ou no estudo de múltiplos casos a que chama "*collective case study*".

Coloca-se, assim, também um problema adicional – o de que tipo de casos escolher.

Esta questão não é de somenos importância, tanto mais que essa opção encerra duas interrogações fundamentais – que compreensão queremos ter dos temas e processos em estudo e, dado o carácter delimitado da unidade de análise, o destino turístico, que tipo de destino, que representatividade pode enformar o(s) destino(s) escolhido(s) para corporizar uma(s) unidade(s) de análise adequada(s) ao tema e aos objectivos de investigação em vista.

Com o intuito de respondermos, quer à adequação do estudo de caso, quer à escolha do tipo de caso, recordemos então alguns dos considerandos já anteriormente expressos:

- o lado da temática – trata-se de estudar a gestão dos destinos turísticos; como mais tarde se fundamentará, o destino é um sistema delimitado e complexo, que encontra justificação precisamente numa especificidade alicerçada num conjunto de recursos e de elementos justificativos da sua própria originalidade e autenticidade;
- o lado dos objectivos – trata-se de identificar, caracterizar, compreender práticas de gestão dos actores sociais, com várias configurações de registo documental, que possam alicerçar ou não quadros e/ou modelos de gestão, mas sempre na perspectiva de uma acção contextualizada e localizada pelo próprio quadro/moldura do destino onde se concretizam.

Dois argumentos adicionais impõem-se neste momento:

- o lado do contexto real de aplicação do estudo – ao definir-se o Algarve como grande unidade de análise e sendo o Algarve, uma das regiões mais dinâmicas e importantes do turismo em Portugal, observam-se no terreno múltiplas iniciativas e acções por parte dos vários actores locais, subregionais e regionais, numa lógica de afirmação de destinos locais, de experiências regionais de cooperação, que revelavam um potencial

rico de estudo;

- o lado do papel do investigador – como já se disse anteriormente, tendo o autor desenvolvido toda a sua vida de investigação e intervenção social aos vários níveis da região, o seu conhecimento das perspectivas local, subregional e regional não é estranho às opções feitas. Ao contrário, foi o seu conhecimento e envolvimento, quer em termos sociais, quer em termos dos estudos já realizados anteriormente, que o levaram a optar pelo desejo de, para além, da análise dos destinos aos diferentes níveis, local, subregional e regional, analisar igualmente as possíveis articulações entre esses três níveis de concretização de gestão dos destinos mesmo que estes estejam em fases diferentes de implementação organizativa.

Cada destino tem, pois, de ser olhado no seu contexto e como caso específico (Yin, 2003) pela sua tipicidade e pelo que pode proporcionar em termos de conhecimento de uma realidade (Yin, 2003; Gummesson, 2000; Stake, 1995; Eisenhardt, 2002). Como Stake (1995) afirma o primeiro critério de escolha será maximizar o que podemos aprender. Também Yin (2003) se refere à escolha dos casos singulares, quando têm um carácter único destinado a capturar circunstâncias e condições particulares numa situação localizada. Outra razão aduzida por este autor é ainda a de se poder estar perante um "*revelatory case*", isto é, a oportunidade de observar e analisar fenómenos previamente inacessíveis à investigação científica.

A escolha do caso local e do caso subregional foi, precisamente, uma escolha intencional ("*purposeful*") (Patton, 2000) que resultou a um tempo da riqueza potencial de análise para a temática em estudo, mas também do conhecimento que o investigador possuía no terreno.

Por outro lado, ao escolherem-se três casos – local, subregional e regional, a que tipo de estudo de caso nos estaríamos a reportar?

Estamos a meio caminho entre o que Yin (2003) chama de "*embedded multi case study*" (estudo de casos anichado) ou de "um estudo de caso único mas *embedded*".

Com efeito, os nossos casos regional e subregional, apesar de se integrarem numa dinâmica regional, não podem ser vistos como configuradores de um estudo multicasos na dimensão do que Yin (2003) chama de estudo multicasos visando a replicação e a testagem de teoria. Os nossos casos são casos independentes, com contexto, identidade, e riqueza de informação próprias, devendo como tal terem uma tónica essencial de análise individualizada de modo a poder-se exprimir a riqueza de interpretações e de casos únicos que revestem.

Mas, por outro lado, sendo os destinos turísticos locais e subregionais parte de um destino mais abrangente, esse sim com reconhecimento internacional, não podemos deixar de estudar e compreender as múltiplas articulações verticais entre os vários planos de destinos, encontrando aqui, isso sim, um certo grau de "*embeddedness*" mais numa lógica de cooperação voluntarista e livre, do que numa lógica de dependência funcional que o conceito de "*embeddedness*" de Yin (2003) parece exigir.

Quando, a seu tempo, analisarmos e explicarmos como foram escolhidos os informantes dentro de cada caso, quer a nível individual, quer enquanto grupos de práticos, acabamos por encontrar unidades de análise susceptíveis de tratamento independente,

mas que, ao contribuírem para a percepção global do caso, assumem o carácter de *embeddedness* mencionado por Yin (2003).

Em síntese, o nosso estudo poderá ser classificado como um estudo multicasos holísticos, com um certo grau de *embeddedness*.

2.4.2.2. Consequências da estratégia escolhida

A opção por uma estratégia como o estudo de casos nos termos referidos acarreta um conjunto diversificado de consequências (Remenyi *et al*, 2005).

Por um lado, temos as questões mais conceptuais da estratégia, nomeadamente o uso do estudo de casos para produzir teoria, a validação dos resultados e do conhecimento produzido ou a posição que o investigador deve assumir no processo de investigação. Estas consequências mais conceptuais, pensamos nós, não são tanto o reflexo do que dizia Yin (2003) ser uma particularidade do estudo de caso, mas antes sim, serem grandes questões essencialmente delimitadas pela problemática do que se quer estudar e opções paradigmáticas assumidas (Patton, 2000; Flick, 2006), por serem questões que se prendem com o próprio modo como o investigador aborda o conhecimento que procura (Denzin e Lincoln, 2005).

Ao mesmo tempo, Yin (2003), Remenyi *et al* (2005) e Gummesson (2000) retiram ilações processuais para o *design* e organização do estudo de casos, assinalando: a necessidade de se definir um protocolo de caso; a necessidade de se delimitar e circunscrever cada caso; os procedimentos próprios sobre a escolha dos informantes; a

escolha das técnicas de recolha de dados; o acesso à informação; o problema do tratamento e análise dos dados e comparação inter-casos.

Não nos parece que todos estes factores, com excepção do protocolo do estudo de caso, não sejam em tudo problemas igualmente decorrentes da temática da investigação, da opção da abordagem ou do carácter qualitativo do estudo. Deixemos, então, para o capítulo da organização da investigação, a sua consideração tanto à luz da perspectiva qualitativa como, sempre que for necessário, destacando alguma particularidade que emerja explicitamente do estudo de casos enquanto estratégia.

2.4.3. A afirmação e reconhecimento do conhecimento produzido

Já anteriormente se referiu que a investigação qualitativa poderá ter como finalidade a descoberta e a formação de teoria (Flick *et al*, 2004).

Ao mesmo tempo, discutimos as questões da epistemologia sobre o que é o conhecimento, num contexto de um processo de investigação e como construí-lo, particularmente no ponto 2.4.1. Ora esta questão remete-nos para uma outra questão fundamental no processo de investigação/produção do conhecimento – a questão do reconhecimento e consequente afirmação do conhecimento produzido. Neste ponto pretende-se precisamente reflectir sobre o problema de validação do conhecimento na investigação qualitativa e retirar ilações para todo o processo de investigação seguido, no quadro das opções de abordagem efectuadas.

2.4.3.1. O ponto de vista tradicional da perspectiva quantitativa

A abordagem quantitativa de investigação, essencialmente assente nos paradigmas

positivistas e pós-positivistas, com origem nas ciências exactas e naturais, devido à inerência das suas características (vide Quadro 2.1.) revela uma natureza essencialmente orientada para a verificação, para a explicação e confirmação, nos seus quadros de aproximação e conhecimento de realidade. Assim princípios como a medição dos conceitos, a busca de causalidade, a generalização, a replicação e a validação como princípios de reconhecimento do conhecimento são predominantes (Bryman e Bell, 2003; Lincoln e Guba 1995; Gummersson, 2000; Remenyi *et al*, 2005; Flick, 2006). Entre outras críticas, os autores citados apontam a falha em distinguir pessoas e instituições sociais do "mundo natural", a falha em tentar medir comportamentos que muitas vezes relevam da emoção e do sentimento ou relações demasiado complexas, a visão estática que a quantificação parece revelar do mundo social.

Tal como se defende em termos de abordagem pragmática, o paradigma quantitativo e respectivos processos de validação também encontram razão de ser, dependendo da disciplina, do tema de investigação ou do campo de formação científica em que nos situamos (Patton, 2000).

O que interessa relevar é que a investigação qualitativa, ao procurar também ela o seu espaço de afirmação e de influência, intenta criar os seus próprios critérios de reconhecimento da investigação (Denzin e Lincoln, 2000; Lincoln e Guba, 1985).

2.4.3.2. A perspectiva qualitativa

A investigação qualitativa foca a compreensão e a interpretação dos fenómenos. No estudo em apreço, procura-se captar essa realidade social que é o destino turístico enquanto espaço de múltiplas práticas, de discursos de múltiplos actores e traduzir essa

realidade não só pela afirmação dos pontos de vista expressos, mas também pelas interpretações do investigador. As múltiplas correntes qualitativas referenciadas no quadro 2.3 evidenciam diferentes critérios para a avaliação do conhecimento e para a discussão das questões de validade, confiança e generalização como critérios.

Também Denzin e Lincoln (2005), ao retomarem a sua classificação das fases de evolução de investigação qualitativa, os seus "sete momentos", retratam diferentes formas de perceber a avaliação científica no quadro das diferentes escolas interpretativas.

Mas a análise exaustiva das várias correntes e escolas (Miles e Huberman, 1994; Gummesson, 2000; Patton, 2000; Denzin e Lincoln, 2000; Easterby-Smith *et al*, 2002; Remenyi *et al*, 2005; Bryman e Bell, 2003; Phillimore e Goodson, 2004; Decrop, 2004; Flick, 2006) permite fazer sobressair uma certa unanimidade à volta do conjunto de princípios gerais encontrados por Lincoln e Guba (1985), que distinguem, assim, quatro critérios a saber:

- **credibilidade**, que corresponderia ao critério quantitativo de validade interna (Decrop, 2004), traduzida como até que ponto são verdadeiras as descobertas feitas. Este conceito, no entanto, precisa de ser reenquadrado no quadro da investigação interpretativa e relativista que temos vindo a defender. De acordo com Decrop (2004), a investigação é credível quando os significados sugeridos são, isso sim, relevantes para os informantes e quando as proposições teóricas estão conforme os dados retirados da observação e entrevistas;

- **transferibilidade,** associada à validação externa e replicabilidade, preocupada com a situação de, até que ponto, as descobertas/conclusões de investigação podem ser

aplicáveis em outros contextos; este critério seria o contraponto da generalização estatística e analítica; dado o contexto(s) específico(s), em que decorre a investigação e a intenção de construir teoria local, a transferibilidade, considerada como critério, encontra razão de ser na capacidade que o próprio investigador revelar para contextualizar o estudo, integrar as suas descobertas na literatura existente (Decrop, 2004) e descrever como os seus casos podem iluminar situações semelhantes a serem estudadas;

- **dependabilidade,** que procura verificar se os resultados são consistentes e reprodutíveis. Na investigação qualitativa a realidade não é simples nem imutável. O próprio autor, face à evolução dos acontecimentos no caso local, sentiu a necessidade de localizar as dinâmicas apercebidas, num horizonte temporal determinado. O conhecimento geral é limitado pelo tempo, contexto, cultura e valores dos actores e do próprio autor e a replicação não faz sentido num mundo em permanente mudança (Decrop, 2004). Este autor acrescenta que a dependabilidade deve ser considerada sobretudo como a correspondência entre os dados obtidos e o que é descrito como contexto, no sentido do que o próprio Decrop considera como autenticidade, a capacidade do investigador para "establish a partnership with the stakeholders in the study, a partnership that requires a fair and honest exchange of the separate constructions of all participants and in return offers opportunity for growth and empowerment";

- **objectividade/confirmabilidade,** que são vistas como fundamentos da investigação social; apesar de Guba e Lincoln (1994) afirmarem que o investigador nunca pode ser objectivo, o processo de análise de dados é tornado objectivo por uma variedade de explicações acerca dos fenómenos estudados, dando-se acesso aos dados factuais, de

modo a permitir revelar as interpretações mais significativas que emergem do material empírico.

Para além deste conjunto de critérios, na caracterização das opções de abordagem (ponto 2.3.2) já reflectimos sobre um outro critério progressivamente integrado como critério fundamental de reconhecimento do saber produzido – a reflexividade (Goodson e Phillimore, 2004). Detalhámos, então, as várias dimensões deste critério, a um tempo avaliativo e ético, mas recuperamos apenas que, este critério, evidencia a sua importância por colocarmos o investigador como principal instrumento de investigação nas múltiplas tarefas já referidas, traduzindo essencialmente uma perspectiva de honestidade intelectual e de coerência na dialéctica entre o investigador e os pontos de vista dos actores, a partir dos quais o investigador reconstrói as suas interpretações da realidade social e, ao mesmo tempo, reconhece as suas limitações como instrumento.

Para além dos critérios considerados anteriormente, uma outra perspectiva de avaliar a investigação qualitativa emerge a partir da disciplina de Gestão – a inclusão progressiva de uma perspectiva de avaliação da qualidade da investigação realizada (Gummersson, 2000). Já anteriormente Miles e Huberman (1994) tinham sugerido um tal sistema através da operacionalização dos critérios de Lincoln e Guba (1985), que retomaremos no ponto seguinte.

Gummersson analisa a avaliação da investigação no quadro, também ele, de uma reflexão detalhada sobre os vários paradigmas e critérios, mas ao retomar da Gestão, a tradição da qualidade como paradigma de avaliação transversal a todo o processo de produção, sugere um conjunto de critérios e medidas de qualidade que visam,

sobretudo, dimensões de operacionalização dos critérios anteriormente considerados, a que acrescenta outras dimensões que encontram razão de ser, quer na perspectiva de reflexividade que referimos anteriormente, quer no próprio contexto em que decorre a investigação em gestão, muito mais orientada para um componente de investigação-acção, ou mesmo, a dimensão ética do próprio processo de investigação como garante dessa mesma avaliação. Também Flick (2006), ao reflectir sobre a falta de consenso à volta das questões de avaliação/validação de investigação qualitativa, sugere que os princípios de gestão de qualidade adaptados ao contexto da investigação qualitativa, também podem ser úteis nesse esforço.

Por sua vez, Yin (2003) e Stake (1995), principais teóricos do estudo de caso como metodologia de investigação, apresentam pontos de vista diferentes sobre este assunto.

Yin (2003) defende que a validade do estudo de casos e da investigação seria garantida: pelo recurso à multiplicação de fontes de informação; pelo desenvolvimento de sequências que permitam testar a consistência da informação recolhida; pelo gizar de protocolos que permitam organizar e sistematizar os procedimentos e a informação recolhida; pela triangulação aos vários níveis; pela coerência interna do caso analisado, procedimentos e interpretação. Estes procedimentos permitiriam não só a validação da investigação, mas, através do número de casos em análise e de sua comparação e saturação de análise, chegar-se-ia também à possibilidade de generalização.

Esta preocupação com a generalização e a descrição procedimental, também paralela ao método experimental, denota em Yin ainda a predominância de um espírito positivista, se bem que se reconheça permitir uma solidez descritiva do trabalho investigativo. Ao

contrário, Stake (1995) está essencialmente preocupado com a "*particularization*" de cada caso, a especificidade que cada caso contém, o completo conhecimento que as particularidades de cada caso podem fornecer em termos de saber. Introduz, assim, o conceito de "*naturalistic generalization*" – o conhecimento do particular no quadro da sua inserção em contextos "novos ou alheios", reconhecendo semelhanças de "objectos e questões". E estende este conceito para incluir o tipo de aprendizagem que os leitores devem retirar dos seus encontros com os casos de estudo específicos – "*the vicarious experience*", ou seja o benefício que se pode retirar em termos de construção do "conhecimento social" no sentido cumulativo de construção do conhecimento geral.

Ao mesmo tempo, a sua preocupação com a validação extravasa as percepções positivistas: *"our problem in case study is to establish meaning natures from location"*. Concordando com os processos de descrição através dos protocolos, põe a tónica essencialmente na construção de casos ricos de interpretação e de sentido, tanto para os leitores como para os próprios actores dos casos. Por isso define essencialmente, como procedimentos de validação, não princípios ou critérios, mas instrumentos de acção e observação – a triangulação aos seus diferentes níveis e a verificação por parte dos actores/informantes ("*member checking*").

Esta preocupação de Stake (1995) não só com a construção de "*rich cases*" mas também com os procedimentos, apesar de se considerar construtivista em espírito, leva-nos, finalmente, a olhar para o ponto de vista pragmático que assumimos como característica predominante da nossa abordagem.

Patton (2000), após rever os variadíssimos critérios das escolas interpretativas, prefere eleger como critério central o da credibilidade de investigação que, por sua vez, assenta em três elementos distintos:

- métodos rigorosos no trabalho de campo, que façam sobressair dados de qualidade sistematicamente analisados;
- a credibilidade do investigador, que depende da sua experiência, estatuto, conhecimento da temática em causa, e apresentação/revelação de si próprio ("*self*");
- enraizamento no investigador do valor da investigação qualitativa, da valorização fundada da investigação naturalística, dos métodos qualitativos, da análise indutiva, do processo de selecção intencional de amostra e do uso do pensamento holístico.

Ao mesmo tempo, Patton (2000) constata ainda a necessidade de utilidade do conhecimento produzido como guia para a acção, aliás, em coerência com os pensadores pragmáticos e com o defendido posteriormente por Gummesson (2000) ou Baert (2005) como atrás se explicitou (ver ponto 2.3.2).

2.4.3.3. Consequências para a organização deste estudo

Do que se retratou anteriormente como problemáticas emergentes e influenciadoras do contexto em que o nosso estudo deve ser avaliado/validado, retiramos como consequências e critérios norteadores:

- o principal critério de avaliação do estudo deverá ser o critério de coerência global da investigação, articulando – tema – paradigmas – estratégias – técnicas de recolha – técnicas de tratamento e análise dos dados – interpretação e apresentação dos resultados (Patton, 2000);
- a adequação essencialmente pragmática entre a temática e a metodologia adoptada;

- a adopção dos critérios de Lincoln e Guba (1985) como critérios de avaliação;

- a adopção do critério da reflexividade como instrumento ético, simultaneamente garante da honestidade do investigador e instrumento de validação do próprio processo de construção de conhecimento;

- a pluralidade metodológica;

- a aceitação/validação pelos participantes/actores.

Este conjunto de princípios traduziu-se em outros tantos procedimentos de avaliação/validação que encontram explicitação no próprio trabalho:

- a triangulação como instrumental de comparação, de construção de saber, de validação intrínseca em múltiplos momentos do processo de investigação (Decrop, 2004; Denzin e Lincoln, 2000; Patton, 2000) quer a nível de revisão da literatura, da análise dos dados, dos pontos de vista dos informantes e dos próprios casos;

- a descrição pormenorizada de todos os passos da investigação – quer no *design*, quer na implementação, quer na descrição das técnicas de recolha, análise, interpretação dos dados e construção dos casos e conhecimento teórico produzido;

- a introdução de momentos de reflexão/apreciação do próprio processo a que o investigador se sujeita quando se assume como instrumento fundamental de investigação e construção do saber;

- a construção de ficha de auto/hetero avaliação do trabalho e simultaneamente de regulação, operacionalizando os vários critérios e princípios de avaliação/validação, anteriormente referidos, na sequência das recomendações de Stake (1995); Miles e Huberman (1994); Gummesson (2000) ou Flick (2006);

- a utilização dessa mesma ficha como referencial de autoavaliação permanente e final.

2.4.4. A Ética na Investigação Qualitativa

2.4.4.1. O papel da Ética na Investigação

Como se disse anteriormente, constituem a Ética e o papel do investigador como parte desta questão ética, os últimos pontos que afectam este conjunto de opções iniciais sobre a problemática da investigação e que se impõe destacar. No entanto, dada a própria concepção já anteriormente manifestada e o relevo atribuído ao papel do investigador no estudo em causa, que extravasa a própria dimensão ética para ser também uma questão ontológica e epistemológica, optámos por destacar o papel do investigador no ponto seguinte.

As questões éticas têm vindo a ganhar importância crescente no quadro da investigação, em particular devido aos grandes desafios que se vêm colocando no campo da Biologia e Medicina, avanços esses que, ao colocarem o dedo em questões tão delicadas como a preservação/extinção da vida humana ou a experimentação em grupos de pessoas no sentido de tentar sempre novos medicamentos e tratamentos, remetem para a necessidade de, mesmo no quadro da investigação nas ciências positivistas, se questionar os tradicionais princípios da Ética (Bryman, 2003).

Como forma de se ultrapassar esta visão ainda tradicional das questões éticas, desenvolvem-se códigos deontológicos e/ou de ética ou criam-se comités de ética no quadro das próprias universidades.

Os princípios éticos enumerados atrás são independentes da perspectiva de abordagem e serão incorporados no contexto deste estudo. A ausência de um código deontológico

específico da profissão de economista e investigador em Portugal e a ausência de um comité de ética na nossa universidade remete o investigador, não só para o que a literatura de referência recomenda mas, sobretudo, exige-lhe o esforço de desenhar um quadro de referência e sobretudo um esforço de auto regulação (Roth, 2004).

2.4.4.2. O papel da Ética na Investigação Qualitativa

O papel da Ética na Investigação Qualitativa, sendo esta um tipo de investigação que coloca como seu objectivo a compreensão dos actores, as dinâmicas sociais ou a própria acção do investigador como instrumento privilegiado da investigação, acaba por não ser muito diferente do problema ético subjacente à prática humana do dia-a-dia, que trata da responsabilidade moral que todo o ser humano deve conscientemente assumir em cada acto que pratica, no sentido de ser fiel aos princípios que conduzem a sua vida, delimitando o seu espaço de acção e criando um interface de tolerância, respeito e diálogo com as pessoas e comunidade que o rodeia.

No mundo actual, em que o discurso social é fortemente marcado por palavras como - competitividade – liberalismo – individualismo – e as práticas sociais parecem enformar e corporizar precisamente esses valores, a investigação que procura, tal como se faz neste estudo, estudar o papel dos actores e das dinâmicas sociais, através do papel mediatizador do investigador, necessita de reforçar os contornos éticos em que se enquadra e se baseia.

Neste contexto, a ética na Investigação Qualitativa assume vários eixos de reflexão e de acção (Miles e Huberman, 94):

- em primeiro lugar, na relação com o saber que se pretende construir e respectivo processo de construção;
- em segundo lugar, na relação com aqueles cujas práticas e opiniões estamos estudando.

Acrescentaríamos, na linha de Hesse-Biber (2006), em coerência com a característica reflexiva que incorporámos na nossa opção de abordagem, uma terceira dimensão – a da relação do investigador consigo próprio, ou seja, qual o seu posicionamento ético face à vida e face ao mundo que o rodeia.

No que respeita ao primeiro ponto, a construção do próprio saber exige uma atitude de honestidade e de transparência em relação ao próprio conhecimento já existente e a todo o processo de construção. Assim, e também por isso, optou-se pela descrição detalhada das opções filosóficas, de todos os passos da metodologia, quer processuais quer analíticos (Miles e Huberman, 1994; Bryman e Bell, 2003, Remeyni, 2005), evitando o plágio, a apropriação de ideias ou citações fluidas ou a fundamentação inadequada das técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados.

Na relação com os outros, para além dos critérios tradicionais de confidencialidade ou anonimato, a ressalva do uso da informação recolhida, quer em termos de reserva, quer em termos de autorização para citação, foram tidos em conta; ao mesmo tempo, dentro do espírito da abordagem escolhida, o respeito pelos actores/informantes traduziu-se em várias dimensões de relacionamento – a expressão em toda a latitude possível da diversidade de pontos de vista recolhidos, sendo fornecida aos informantes a possibilidade de revisão e correcção das entrevistas.

Em terceiro lugar, a relação do investigador consigo próprio e a adopção de uma atitude reflexiva. A reflexividade é considerada como "um processo através do qual os investigadores se colocam a si próprios e à sua prática sob escrutínio, reconhecendo os dilemas éticos que permeiam o processo de investigação e que se infiltram na criação do conhecimento"(Guillemin e Gillam, 2004).

Implica esta opção ética o reflectir-se sobre o trabalho produzido, como critério de honestidade; reflectir a multiplicidade de opiniões, como critério de respeito para com o outro, reconhecimento, discussão e escrita acerca das dimensões éticas da pesquisa e de todo o processo (Hesse-Biber, 2006; Miles e Huberman, 1994; Denzin e Lincoln, 1995; Flick, 2006; Hall, 2004).

A reflexividade surge, assim, como um instrumento para não só uma ética de valores e princípios, mas como instrumento operativo, uma ética da prática, assegurando o rigor da investigação. Envolve ainda a reflexão crítica de como o investigador constrói o conhecimento a partir de todo o processo de investigação e a explicitação dos factores que influenciam a construção do conhecimento e de como esses factores se revelam no planeamento, condução e escrita da investigação.

Como consequência desta problemática na organização da investigação, procurou-se assim:

- a descrição detalhada das opções filosóficas, metodológicas, processuais e analíticas;
- a documentação dos procedimentos;

- a inclusão de momentos críticos de reflexão do investigador, evidenciando não só os seus dilemas sobre as questões científicas e metodológicas, mas também os seus dilemas éticos e consigo próprio, enquanto investigador e aprendente.

2.4.5. O posicionamento do investigador

Já se sugeriu anteriormente que, na perspectiva adoptada para o processo de investigação, o papel do investigador se assume como fundamental.

Contrastando com o papel neutral tradicionalmente defendido pelos paradigmas quantitativos (Flick, 2006), no quadro de uma investigação qualitativa o investigador assume-se como principal instrumento de investigação (Denzin e Lincoln, 2000), estando a sua acção na confluência de múltiplos papéis.

As várias escolas interpretativas têm sido perenes na configuração do que deve ser o investigador no quadro dessa mesma investigação.

Assim, no processo de construção deste estudo, sente o investigador ter percorrido/assumido uma polivalência de papéis que traduzem aquilo que Baert (2005) chamou de expressão dos "múltiplos *selves*" como pessoa e como investigador.

Assumimos, inicialmente, o nosso envolvimento com a realidade que pretendíamos retratar, o nosso papel "*emic*" de participantes conscientes na própria problemática que queremos estudar (Flick, 2006). Ora esta participação enquanto actores na própria realidade sistémica que é o turismo ou o destino turístico, permite ainda evidenciar e

colocar como necessária uma outra dimensão, a de "*bricoleur*", no dizer de Denzin e Lincoln (2000), quando afirmam que o investigador social é como uma "*do-it-yourself person*". O *bricoleur* utiliza os instrumentos, recursos, estratégias, métodos ou materiais empíricos que tem à mão ou encontra no terreno. Esta posição, completamente em sintonia com o espírito pragmático, visa produzir um conjunto complexo, denso, reflexivo, qual *patchwork* ou *puzzle*, representando as imagens, compreensões e interpretações do investigador no mesmo plano que os pontos de vista, eventos e relações das situações sociais que são estudadas.

A necessidade de fazer emergir a posição do investigador, os seus múltiplos papéis e relações com a própria situação estudada, levam-nos ainda a adoptar uma terceira perspectiva – a da afirmação/explicitação do nosso posicionamento face à problemática e princípios filosóficos subjacentes, face aos actores (informantes e contextos de análise) e face ao objecto do próprio processo de investigação.

Colocamo-nos, assim, na posição de afirmação clara dos nossos pré-conceitos, pressupostos e visão do mundo – posição esta catalogada por alguns como"teoria do *standpoint* " (Phillimore e Goodson, 2004; Hesse-Biber, 2000).

Ao contrário de teorias que surgem a partir da assumpção de uma "guetização" emancipativa (Hesse-Biber, 2006; Goodson e Phillimore, 2004), como o feminismo ou a "*queer theory*", que consideram a adopção de um posicionamento explícito do investigador, como condição de crítica emancipatória, pensa o investigador que uma explicitação clara dos seus pré-conceitos e princípios face à vida, face à realidade que pretende estudar e face aos outros, bem como a explicitação das suas opções filosóficas

e cívicas, traduzem bem melhor o posicionamento honesto do investigador, na linha de opção reflexiva anteriormente manifestada (Hall, 2004).

Assim se justifica e torna claro que neste estudo o investigador não é, nem pretende ser, um elemento neutro em todo o processo, nem nunca poderia sê-lo. Ao contrário, sem o percurso de vida e envolvimento do investigador no meio que o rodeia, o próprio estudo não poderia assumir os contornos, profundidade de análise e facilidade de acesso a fontes e informantes que evidencia (Remeyni *et al* 2005; Easterby-Smith *et al*, 2002). O autor sempre pautou a sua vida por um relacionamento profundo com o meio social de que faz parte.

Esse posicionamento impõe, assim, três tipos de explicitações: a introdução de posfácios nos capítulos considerados críticos, onde as opções filosóficas, cívicas, ou éticas do investigador se confrontem com uma determinada fase do trabalho, reflectindo-se sobre e descobrindo-se os preconceitos e dilemas do investigador; a introdução de notas de rodapé sempre que uma descrição, análise ou interpretação só faça sentido para a sua compreensão, à luz desses mesmos preconceitos e posicionamentos do investigador e, finalmente, um último momento de reflexão e balanço deste posicionamento, num dos capítulos finais da tese.

Posfácio ao CAPÍTULO 2

Este capítulo foi um dos primeiros a começar a ser escrito e um dos últimos a ser concluído. Representa talvez, como nenhum outro, o caminho que atravessei, da ignorância idealista de paradigmas e metodologias, à consciência finalmente crítica das limitações de todo o trabalho produzido.

As condições institucionais que rodeiam a produção do conhecimento são fundamentais, quer para a escolha das linhas de investigação e tipo de conhecimento produzido e considerado pertinente, quer, naturalmente, para os modos predominantes e aceites de fazer investigação (Tribe, 2004). Sendo a minha tese desenvolvida, assumidamente, com uma metodologia/abordagem qualitativa, tive consciência, desde o início, que fugira dos cânones tradicionais de fazer investigação numa faculdade de economia. Apesar do apoio dos orientadores, esta opção transformou-se, assim, num desafio não só pessoal mas quiçá institucional, algumas vezes demasiado pesado e subjugante, pela própria inércia e tendência isolacionista do investigador.

Por outro lado, em termos de sustentação da opção, se é verdade que alguns dos contactos estabelecidos com académicos e investigadores no terreno, com o intuito de

aportar novos *insights* às escolhas delineadas, se traduziam, por vezes, nalguma frustração, pelas reticências manifestadas à abordagem qualitativa, a minha formação na área das Ciências da Educação enquanto professor do ensino secundário, à altura, bem como o acompanhamento, em contexto familiar, do processo de construção de uma tese nessa área, tinham despertado, não só a curiosidade, mas também a convicção de que a abordagem qualitativa era uma estratégia de investigação credível e com potencial.

No âmbito da bibliografia, seis grandes textos desempenharam um papel fundamental na sedimentação do meu conhecimento e do percurso encetado como investigador qualitativo:

- a obra de Phillimore e Goodson (2004) sobre a investigação qualitativa no turismo, que abriu pistas e consolidou conhecimentos para as partes ontológicas, epistemológicas, na área da produção de conhecimento no turismo e para os novos modos de fazer essa mesma investigação;
- o livro de Gummesson (2000), como uma base de referência na investigação qualitativa na gestão, fornecendo a um tempo orientação para a acção, fundamentação pragmática e base para a liberdade de construção de casos;
- Miles e Huberman (1994) e Huberman e Miles (2002), o segundo como grande livro de cabeceira para a reflexão, com textos essenciais da investigação qualitativa, o primeiro como bíblia, manual de procedimentos, fonte inesgotável de ideias, de técnicas, de instrumentos, incorporando uma enorme experiência prática com dezenas de exemplos ilustradores de todos os passos de investigação;
- Denzin e Lincoln (1995, 2000, 2005), com os seus "*handbook*" de investigação qualitativa, enciclopédias permanentemente renovadas de conhecimento, atravessando igualmente todo o tipo de problemáticas inerentes à investigação qualitativa;

- Patton (2000), por estabelecer o quadro específico de referência para a abordagem pragmática e, a um tempo, a redescoberta fundamentada dessa abordagem com o sentido prático e a filosofia recompensadora e inebriante da acção.

Este conjunto de obras balizou, pois, o meu trabalho e merecem este destaque, eventualmente mesmo como referência base para outras investigações que sigam este mesmo caminho.

No entanto, fruto do acaso ou da necessidade, outras experiências viriam a contribuir decisivamente para este processo de aprendizagem.

No ano lectivo 2005/2006, a leccionação da cadeira de Métodos Qualitativos na licenciatura de Sociologia ficou vaga. Fazendo eu uma tese que utilizava precisamente essas metodologias, fui convidado pelo Conselho Directivo e pela Direcção do curso, a assumir a leccionação dessa disciplina, situação essa que se tem vindo a manter desde então.

Abracei com entusiasmo o desafio. Tudo o que tinha vindo a estudar teria agora que ser desenhado, organizado, esmiuçado, recriado para um nível mais básico de formação e de público – o da licenciatura. E se não é este o momento para fazer o balanço desta experiência é o momento para dizer que, sem essa experiência, esta tese não seria o que é hoje – aprofundamento de todas as matérias que atravessam o processo de investigação qualitativa, pesquisa e diversificação exaustiva de bibliografia e textos de índole mais pedagógica, testagem de muitas técnicas e procedimentos com os alunos mas, sobretudo, o seu entusiasmo e o confronto constante e contagiante com as suas

descobertas e com a produção de novas maneiras de fazer e novas formas de apresentar o *output* da investigação.

O curso de Sociologia tem vindo a ser o meu laboratório de investigação, com evidentes ganhos para a minha compreensão dos processos de investigação qualitativa. Ao mesmo tempo, esta aprendizagem tornou-me mais consciente e crítico perante todo o trabalho a produzir, fazendo emergir o investigador reflexivo, crítico e mais exigente consigo próprio.

Ainda em Junho de 2007 tive oportunidade de participar na *6th European Conference on Research Methods in Bussines and Management*, que teve lugar em Lisboa. A imersão em dois dias inteiros de apresentações, conversas, troca de ideias, constitui um outro momento de aprendizagem marcante. Esta minha participação permitiu uma consolidação crescente de processos aqui descritos de construção da teoria, pela participação activa em várias apresentações do Professor George Allan, que tiveram como referência a "*Ground Theory*".

Igualmente no último ano, foi-me dada a oportunidade de leccionar pequenos módulos de investigação qualitativa em alguns programas de mestrado e no programa de doutoramento em Turismo da Faculdade. Se bem que essas sessões constituíssem, essencialmente, momentos de apresentação da metodologia seguida nesta tese, a sua preparação, apresentação e *feedback*, constituíram igualmente momentos de afinação de muitas questões apresentadas e discutidas nos capítulos metodológicos.

Ao olhar retroactivamente para este capítulo, as minhas angústias, dilemas e voluntarismos aparecem bem sintetizados na afirmação de Hall (2004):

> "It inevitably takes a long, long time for qualitative researchers to become familiar with the large cosmologies of being, meaning and becoming, and the small and accented variations of lived experience they have to work under, ontologically, in found settings (Whatmore, 2002). And it then takes a long, long time to become familiar with the epistemological techniques and methodological tools appropriate for that sound scenario (Haraway, 1991). There are nowadays so many emergent techniques and new tools to learn about. But if, in tourism studies, we are to cover the lived world of travel experience, and we are regularly to inspect who is making/re-making/de-making the imagined world of social/mythic experience (through the selection of esteemed 'natural' sites and the celebration of favored "tribal" storylines), we do need that large lexicon of versatile and vernacular soft-science choices".

Sempre me considerei actor, participante, observador do mundo que me rodeia e, ao mesmo tempo, um curioso e aprendiz, umas vezes diletante, perseverante, outras. Este processo longo de aprendizagem ficou igualmente a dever-se à sofisticação metodológica e técnica própria da investigação qualitativa que, só ao longo do tempo, fui compreendendo e incorporando. Assim, este foi, simultaneamente um período de dedicação exclusiva a este trabalho e do correspondente retorno em termos do meu crescimento e educação, como investigador e como pessoa.

PARTE II - O ESTADO DA ARTE

Prefácio à PARTE II

Esta parte retrata o estado da arte em relação à problemática da tese dentro do contexto que referimos anteriormente sobre qual o papel a desempenhar pela revisão da literatura em relação a este estudo.

Num primeiro momento, Capítulo 3, alinhamos os conceitos considerados essenciais para a compreensão do que significa o Turismo como actividade económica bem como os principais paradigmas que atravessam este campo de investigação e considerados importantes para a tese em curso.

Num segundo momento, Capítulo 4, analisamos a emergência do conceito de destino turístico, com origem na Geografia, tendo por base o contexto espacial, passando para a Economia como sistema de produção, até à Sociologia, que faz sobressair a dimensão institucional e de dinâmica social do conceito, mantendo-se tanto quanto possível, uma apresentação cronológica.

Segue-se o Capítulo 5, onde se apresenta o modo como o destino apareceu e evoluiu, do lado da Gestão. É a partir dos anos 90 que o conceito se vulgarizou e enriqueceu, à medida que o próprio destino como produto passou a ser considerado e comercializado como tal. Isto significou muitas vezes, que o desenvolvimento conceptual trazido do lado da Gestão, está articulado com a própria concepção e estruturação de modelos e ou sistemas de gestão para o destino. Assim, optámos por separar em capítulo autónomo o modo como a Gestão e as suas disciplinas têm visto o destino, em articulação com a sua própria gestão, evitando-se, desta forma, a repetição de conceitos e de narração e ganhando-se com a contextualização e articulação entre os conceitos de destino e os respectivos sistemas de gestão.

Complementa-se, ainda, o Capítulo 5, com uma fundamentação da própria Gestão dos Destinos Turísticos. A lógica desta apresentação radica no facto de a Gestão dos Destinos Turísticos ter emergido, como já se disse anteriormente, muito por acção de múltiplas organizações ou de alguns modelos teóricos não testados empiricamente. Vamos, assim, neste capítulo, em busca de teorias que emergem da Gestão e que poderão sustentar a própria construção de uma abordagem especializada de Gestão dos Destinos Turísticos.

Terminamos esta parte com a definição do Quadro Conceptual de Síntese e respectivo Quadro operativo de análise, que sintetiza a fundamentação teórica subjacente, os conceitos que delimitam a investigação e as dimensões que se vão operacionalizar.

Ainda uma última palavra para recordar que, igualmente, o investigador, quando for necessário, introduzirá momentos de reflexão à volta das suas opções e constructos

pessoais, que podem ajudar a compreender as opções ontológicas, epistemológicas e metodológicas feitas.

CAPITULO 3 - OS FUNDAMENTOS ESSENCIAIS DO TURISMO

3.1. Introdução

Neste capítulo consideramos os conceitos e paradigmas da área do Turismo considerados essenciais à própria compreensão da gestão dos destinos turísticos. Os primeiros justificam-se por serem conceitos que são a essência da própria actividade turística, onde assenta a própria estruturação do destino, os segundos por serem aqueles que, na nossa opinião, mais influenciam a própria gestão do turismo hoje. Outros paradigmas como, por exemplo, as questões da Ética Social são igualmente destacadas pela WTO como fundamentais mas não cremos, neste momento, serem indispensáveis para a compreensão da GDT no contexto português.

3.2. Os conceitos essenciais do Turismo

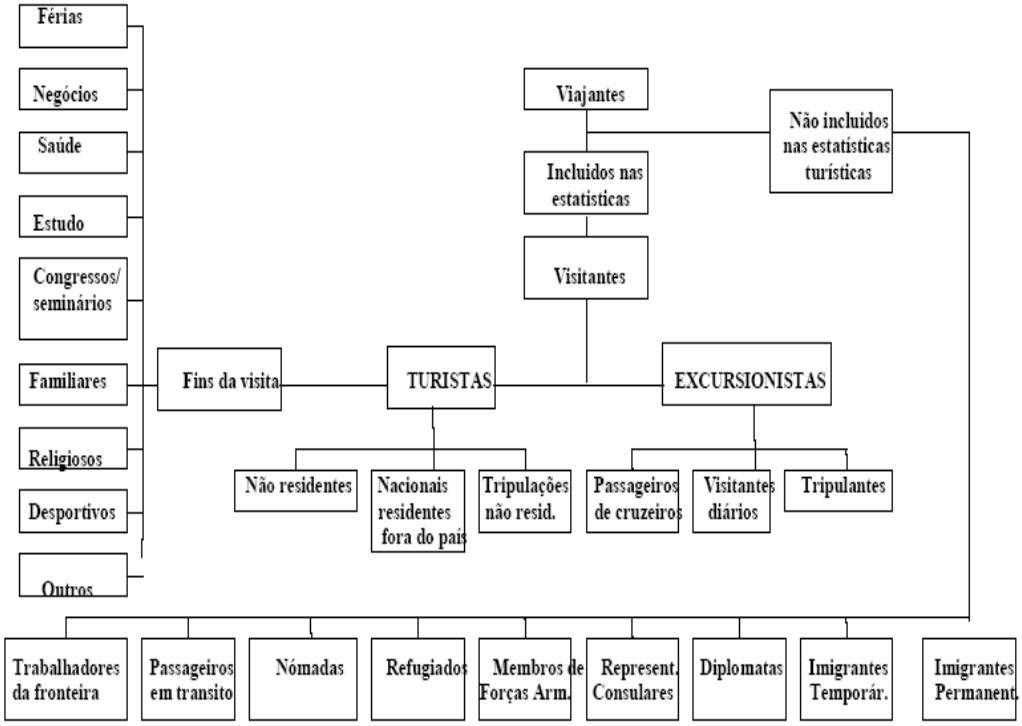
3.2.1. "Ser ou não ser" turista

Ao longo dos anos, desde que o turismo se transformou em objecto de estudo, várias definições de turista foram surgindo. No entanto, só em 1963, no Congresso das Nações

Unidas para o Turismo e Viagens, se concordou em utilizar o termo "visitante" para descrever "qualquer pessoa visitando outro país para além do seu local habitual de residência, por qualquer outra razão, excluindo uma ocupação remunerada no país de visita" (Davidson, 1997). Esta definição cobre dois tipos de visitantes:

- o turista, considerado como visitante temporário, permanecendo pelo menos vinte e quatro horas, cujos objectivos de permanência podem ser o lazer, negócios, família, missão, ou a participação em seminários;
- o excursionista, classificado como visitante temporário, permanecendo menos de vinte e quatro horas.

Figura 3.1 – O Turista



Fonte: WTO (1993)

Esta definição, que parece excluir o turista interno, foi retocada e ampliada na Conferência Internacional sobre o Lazer, Recreio e Turismo, organizada pela AIEST (Associação Internacional de Peritos Científicos do Turismo) para uma outra mais

ampla: “o turismo pode ser definido em termos de actividades particulares escolhidas e levadas a cabo fora do ambiente da residência habitual. Pode ou não incluir pernoita fora da residência habitual” (Baptista, 1990 e Holloway, 1994).

Para efeitos estatísticos, a Organização Mundial de Turismo desenha um conjunto de conceitos mais precisos traduzidos na figura anterior.

3.2.2. O Turismo como produto

Para muitos autores o turismo como produto só surge a partir do momento em que é comercializado no mercado ou tem procura no mercado. Nos anos oitenta esta ideia de turismo como produto é bem ilustrada por Midletton (1988), que propõe as duas definições seguintes:

- o turismo como produto - “produto turístico pode ser definido como um leque ou pacote de componentes tangíveis e intangíveis, baseadas numa actividade e num destino; o pacote é “percebido” pelo turista como uma experiência disponível a um dado preço”;

- o turismo como produto turístico total (ou compósito), em que identifica os seguintes elementos:

1) atracções naturais ou construídas pelo homem numa dada área;

2) *facilities* e serviços;

3) estruturas que permitam um fácil acesso;

4) imagens utilizadas para atrair os visitantes;

5) custo total das férias ou pacote de férias.

Este segundo conceito é muito mais abrangente e muito importante, por ser um dos primeiros a chamar a atenção para o carácter global do produto turístico, para o seu carácter complexo e para o facto de ser constituído por um conjunto diversificado de produtos individuais que, reunidos, dariam origem, isso sim, ao acto de consumo do turismo.

Temos então como elementos do produto os descritos acima, em que a atracção constitui o "*leitmotiv*" susceptível de atrair a atenção de um visitante, seja ela natural, construída, cultural, social ou económica. Por outro lado, o turismo surge como um leque de actividades susceptível de satisfazer as necessidades de quem é visitante.

Entre a atracção e serviços de suporte e o visitante, no entanto, um outro elemento faz a sua aparição em cena. É que a atracção não pode ser usufruída pelo visitante na sua multiplicidade de actividades de suporte, sem um intermediário, o factor humano. E é esta interacção que nos leva a introduzir o conceito de serviço. O consumo do produto turístico não é um consumo directo e instantâneo, seja ele o transporte, o gozo da praia ou de um monumento. O consumo do produto turístico é feito pela mediação de outros homens. E é este acto de mediação a que chamamos prestação de serviço, que passamos a analisar.

3.2.3. O Turismo como serviço

O turismo cresceu e massificou-se como actividade económica, ao mesmo tempo que a economia se terciarizou e foi parte activa neste processo. O desenvolvimento tecnológico, aliado a melhores formas de organização do trabalho e a emergência de um

sector massivo de lazer de que o turismo também faz parte, são as duas faces da moeda da terciarização, um fenómeno global, seja nos países desenvolvidos, seja nos menos desenvolvidos.

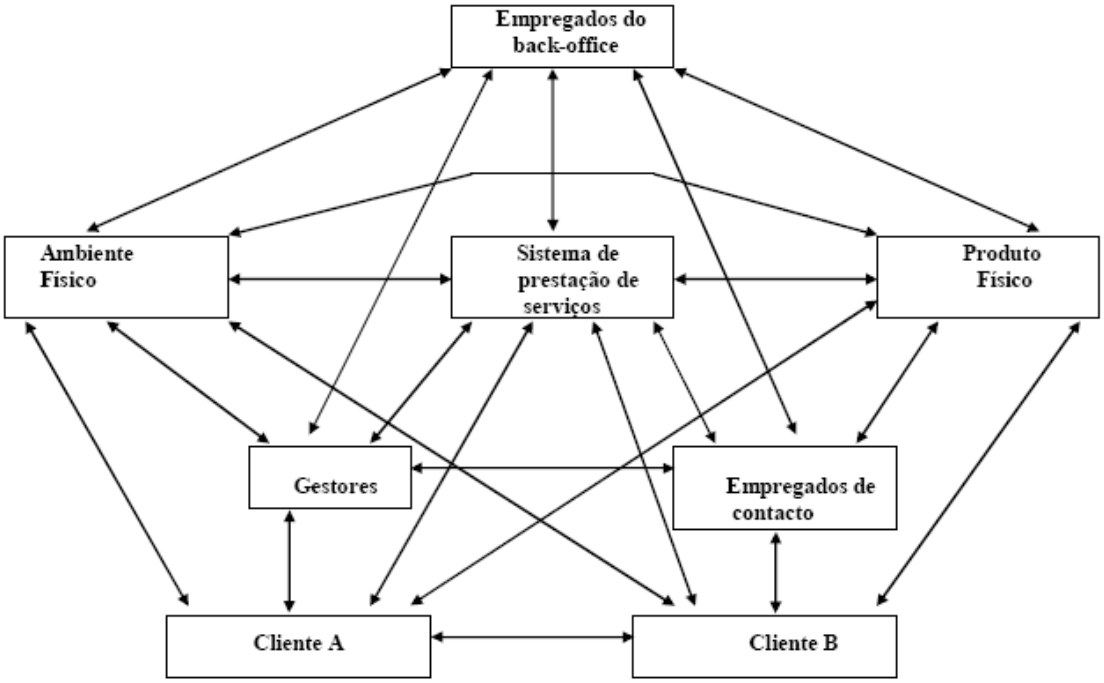
3.2.3.1. O que é um serviço?

Lewis (1994) define serviço como a interacção entre o cliente e o fornecedor do serviço. Assim sendo, cada vez que há um contacto, o cliente forma uma ideia, uma percepção do serviço e da organização. Este "encontro imediato" foi também apelidado por Carlzon (Mahesh, 1993) de "MOT", iniciais de "*Moment of Truth*", momento da verdade, e definido como "qualquer interacção entre um cliente e uma organização que conduza a um julgamento por parte do cliente, acerca da qualidade do serviço recebido".

A importância deste conceito é que, de acordo com Mahesh, a maior parte dos "MOT" no turismo ocorrem entre os clientes e o pessoal de contacto. Mais decisivo ainda é que estes "MOT", verdadeiras acções de venda, decorrem fora do controlo da gestão ou de qualquer entidade, o que quer dizer que a avaliação de umas férias se faz pelo modo como se é tratado pelo pessoal, seja ele o condutor de táxi, o recepcionista de hotel, o guia, o empregado de balcão ou de uma agência de viagens.

Assegurar "*mots*" positivos para os clientes surge, pois, como uma questão central. Ao mesmo tempo, ao usufruir de um serviço, o que aparentemente se revela como uma operação simples, é a ponta de uma teia complexa de relações que culmina nesse posto final. Lockwood e Medlick (2001) descrevem esta situação com o seguinte diagrama:

Figura 3.2 - A complexidade das interacções nos serviços



Fonte: Lockwood e Medlick (2001)

3.2.3.2. Características de um serviço

Sistematizemos então, de acordo com Flores (1996) o que caracteriza um serviço:

- a venda, produção e consumo de um serviço ocorrem quase simultaneamente;

- um serviço não pode ser demonstrado nem ser vendido em amostra;

- um serviço é intangível, o seu valor e utilidade são internos ao cliente;

- um serviço é pessoal, é uma experiência;

- um mau serviço não pode ser substituído;

- um serviço é marcado por uma certa heterogeneidade de *inputs;*

- um serviço não pode ser armazenado.

Cândido (2001) estabelece ainda a diferença entre bens e serviços, no sentido de precisar esta caracterização.

Tabela 3.1 – Distinção entre Bens e Serviços

Bens	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogéneos (standardização)	Heteregéneos (subjectividade e variabilidade
Produção e distribuição se parados do consumo	Produção, distribuição e consumo são simultâneos (inseparabilidade)
Um objecto	Uma actividade ou processo
Core value produzido na fábrica/empresa	Core value produzido nas interacções prestador/comprador
Clientes não participam no processo de produção	Clientes participam no processo
Capacidade de Armazenamento	Não podem ser armazenados
Transferência de propriedade	Não podem ser transferidos na sua posse

Fonte: C.Candido adaptado de Gronroos (1990)

Para além destas características, com repercussões que a seu tempo deduziremos, como se estrutura a produção de um serviço?

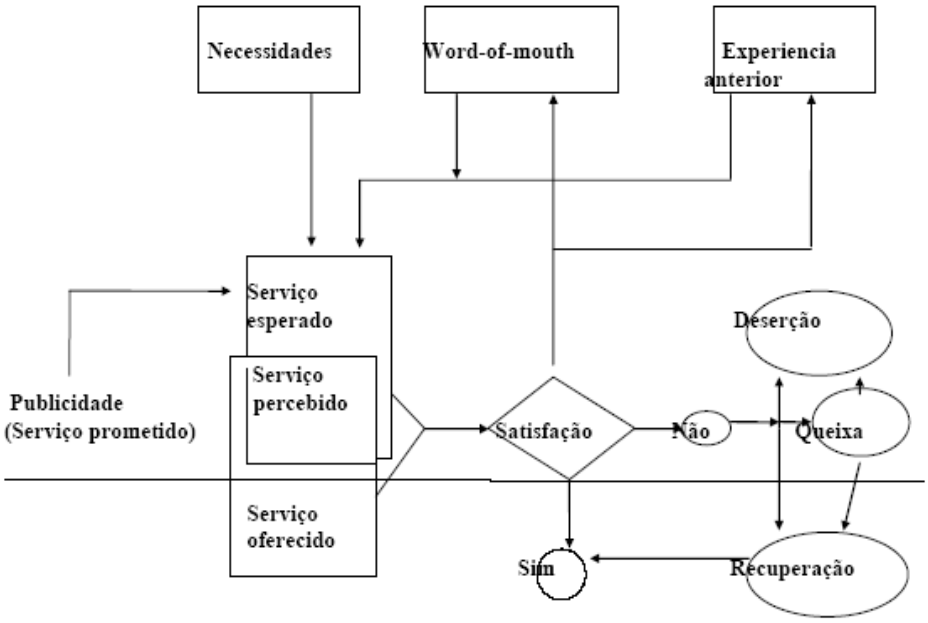
3.2.3.3. A produção do serviço ("servucção")

Um serviço, como qualquer bem, visa satisfazer necessidades do indivíduo. Mas, por ser intangível, o indivíduo coloca a sua capacidade de satisfazer essa necessidade num plano emocional. A capacidade de satisfação é, assim, condicionada, quer pela ideia pré-concebida que o indivíduo tem do que vai encontrar (expectativa), quer pela percepção, pela leitura que faz do serviço que lhe é oferecido.

A satisfação retirada pelo consumo de um serviço assenta, pois, neste encontro entre, por um lado, expectativa e percepção e, por outro lado, o serviço que lhe é oferecido, pelo que a capacidade de satisfação pode ser medida pelo grau de adequação do serviço oferecido às necessidades e expectativas do cliente.

Na figura seguinte retrata-se esta situação.

Figura 3.3 – Modelo de produção de serviços



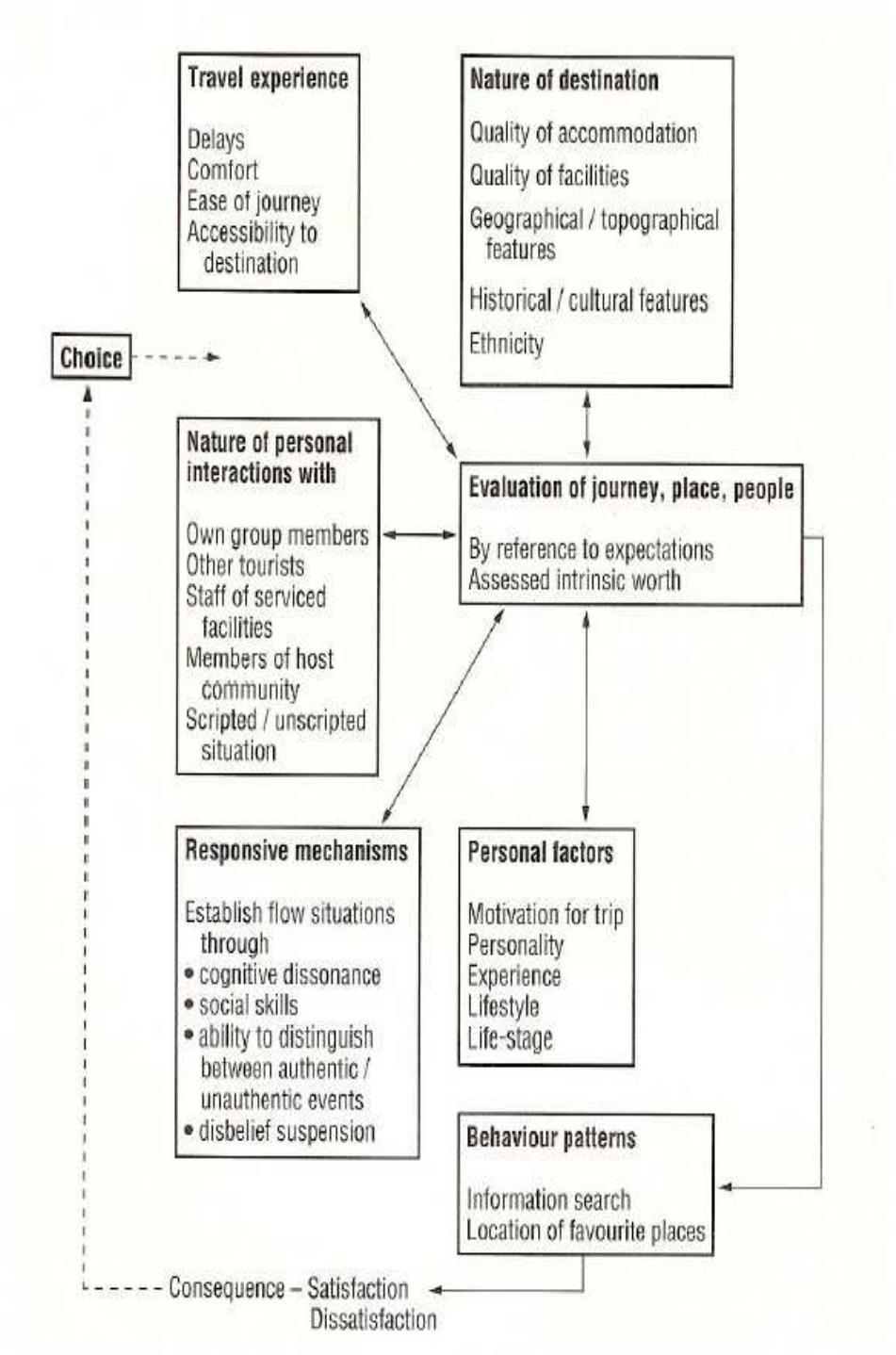
Fonte: Flores (1996)

3.2.4. O Turismo como experiência

A evolução dos gostos e padrões dos consumidores, o aumento da sua capacidade crítica, a possibilidade de comparação entre destinos concorrentes, o desenvolvimento de novas tecnologias e de amplos meios de informação, veio colocar o usufruto ou gozo do turismo num novo patamar conceptual – o produto turístico é a experiência que se consegue organizar e fornecer ao turista – "o visitante compra a experiência e leva para casa as memórias".

Analisemos com Ryan (1997) o conceito de experiência, que aparece como um conceito avaliado *ex-post* de experiência de viagem e que traduz todos os factores abaixo discriminados, que entram como determinantes da qualidade da experiência turística.

Figura 3.4 – A experiência turística



Fonte: Ryan (1997)

Factores como a experienciação do próprio percurso em si, a natureza do destino, a natureza das próprias percepções que o turista é capaz de registar e estabelecer, os

padrões de comportamento, os factores pessoais, os mecanismos de resposta, contribuem para uma avaliação da viagem, do lugar e das pessoas que, naturalmente, tornará o resultado final numa experiência positiva ou negativa. Com este modelo de compreensão que é importante perceber, interessa-nos também ressaltar a ideia de que o turismo é, sobretudo, produção de experiências no contexto, no lugar e condições particulares onde se processa o acto de consumo turístico.

A experiência é, assim, um momento memorável, uma interacção que envolve os visitantes de um modo pessoal e estabelece e cria laços com o lugar que se visita. O turismo experiencial vai para além da satisfação das necessidades básicas, da retirada de uma utilidade física e funcional, para se situar no que podemos designar por viver, compartilhar as emoções e os sentimentos produzidos pela utilização desse bem ou serviço turístico, assumindo, no fundo, aquilo que poderemos designar por utilidade vivencial.

Trata-se, portanto, de envolver o turista através da sua participação em actividades de todo o tipo, na convivialidade com as pessoas que prestam o serviço/produto, ou que demonstram uma tradição ou prática social de viver a ambiência, a atmosfera, o contexto do lugar, do produto ou do serviço.

A organização dos produtos e serviços turísticos devem, pois, reflectir esta realidade, não descurando, é claro, as suas componentes tangíveis, mas apostando sobretudo nos valores intangíveis do produto – a hospitalidade, a simpatia, o saber receber, os valores sociais, as tradições e usos locais, que são a componente decisiva que, combinando autenticidade e originalidade, permite criar essa dimensão experiencial do turismo.

Esta ideia de viver novas experiências é bem ilustrada na frase "*Life is a stage*" da autoria de Pine II e Gilmore (1999) na obra em que abrem portas ao que se chama a economia da experiência, em que sintetizam precisamente os novos campos de fruição, de recreio, de lazer, de ócio, de turismo, que a evolução das tendências dos consumidores e os novos estilos de vida, conjugados com as novas condições tecnológicas, artísticas e conceptuais, permitem.

O alargamento deste conceito de Turismo, da visão de produto e de serviço até ao conceito de experiência não pode apagar, de modo nenhum, a ideia de que o consumo de turismo continuará a ser diversificado à volta de produtos e de serviços, mas que será a possibilidade de se organizarem produtos e serviços com forte componente experiencial, ou situações de usufruto vivencial, ou sistemas integrados de fruição experiencial, que marcará as novas tendências do Turismo.

Esta evolução abre, sim, novos olhares e possibilidades ao aproveitamento de recursos turísticos e sua transformação em produtos e experiências turísticas. Este novo olhar está bem sintetizado num estudo desenvolvido sob a égide da Agência do Arade (2005), quando se afirma que uma nova perspectiva de desenvolvimento dos recursos deve ter em conta que:

> "- a experienciação/utilização tanto pode ser física ou real como ilusória, assumindo a sua mediatização um novo modo de utilização;
> - em lugar de um usufruto sazonal ou episódico, os recursos e produtos sejam considerados como integrando complexos de lazer permanentes, a ser usufruídos quer por visitantes, quer por residentes;

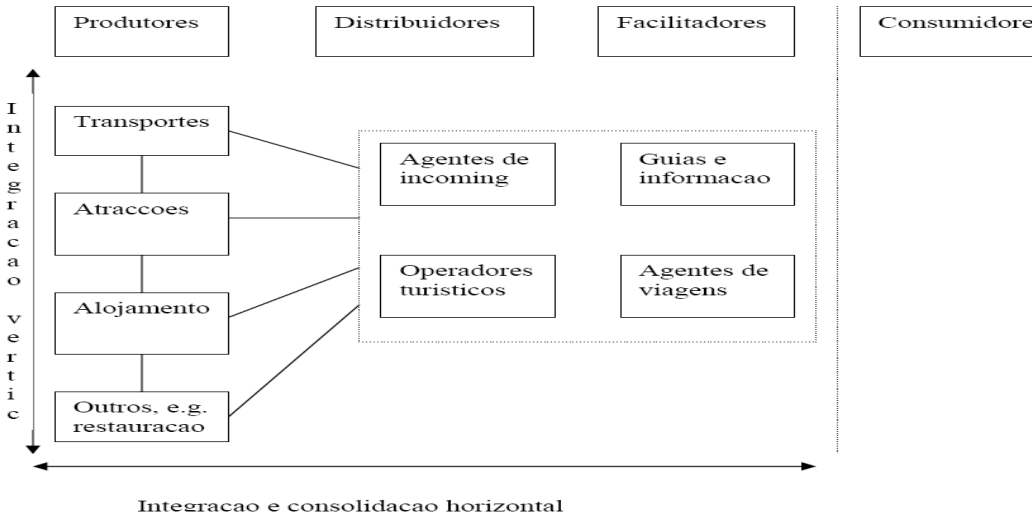
- a concepção de recursos seja alargada e flexível, isto é, não se considere apenas como recursos – os físicos, o património ou o ambiente construído de um passado longínquo, mas também o património de um passado recente, ou aquele que se constrói no dia a dia e que é marco da nossa época e sociedade;
- se crie a hipótese de novos olhares sobre o passado criando, com graus diferentes de autenticidade, interpretações baseadas em sítios reais ou artefactos ou em interpretações temáticas ou mistos de história e recriação literária, artística e espectacular;
- se revitalizem os "velhos espaços de lazer" e se criem novos espaços que o desenvolvimento da tecnologia, da ciência e a emergência do multimédia podem antecipar;
- os serviços de apoio como o alojamento, a restauração ou o comércio vejam revista a sua visão mais tradicional e se desenvolva a possibilidade de converter cada um desses elementos em elementos de atracção e de usufruto local, conferindo a esses elementos perspectivas de animação e fruição intensa".

3.2.5. O Turismo como sistema de produção

Toda esta conceptualização e visão do que é fundamental no turismo, hoje, como produto, serviço ou experiência não pode ignorar, no entanto, uma visão global do turismo como sistema.

Em primeiro lugar, o Turismo é um sistema sectorial de produção que encadeia um leque muito diversificado de produtores, distribuidores, facilitadores e consumidores como se ilustra na figura seguinte.

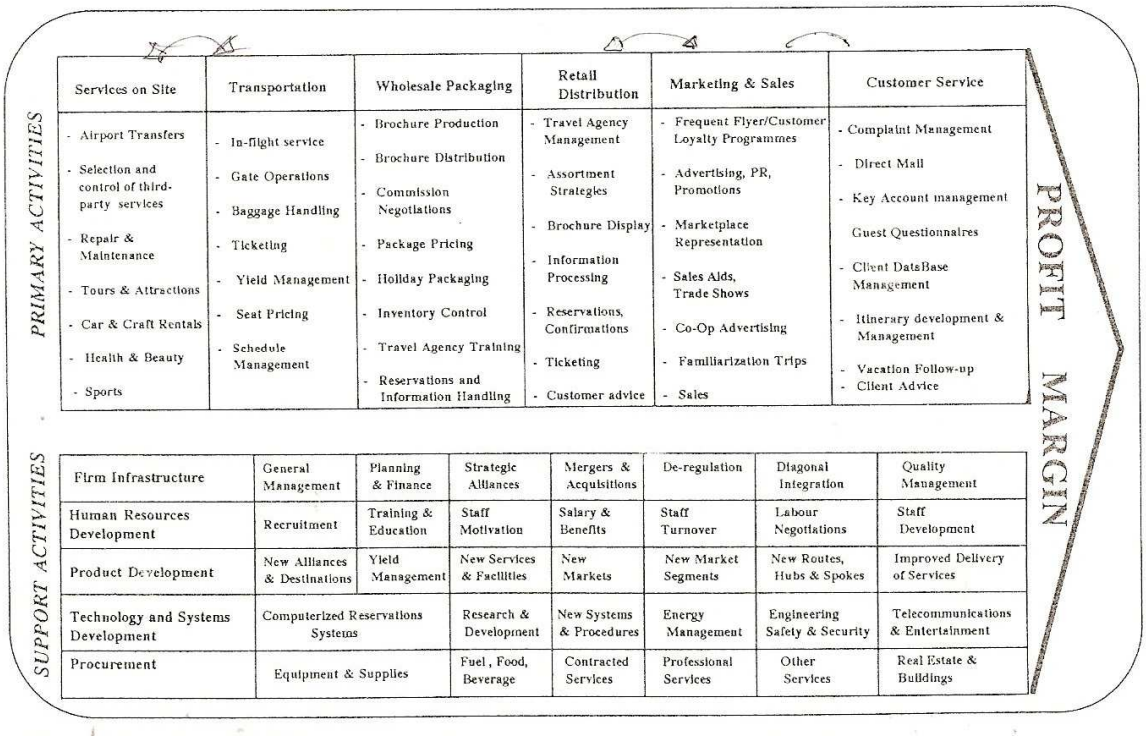
Figura 3.5 – O Turismo como sector de actividade



Fonte: Adaptado de Poon (1993) e Cooper *et al* (1998)

Outra visão mais detalhada é apresentada quando se considera o turismo como uma cadeia de valor (Poon, 1993).

Figura 3.6 – O Turismo como cadeia de valor



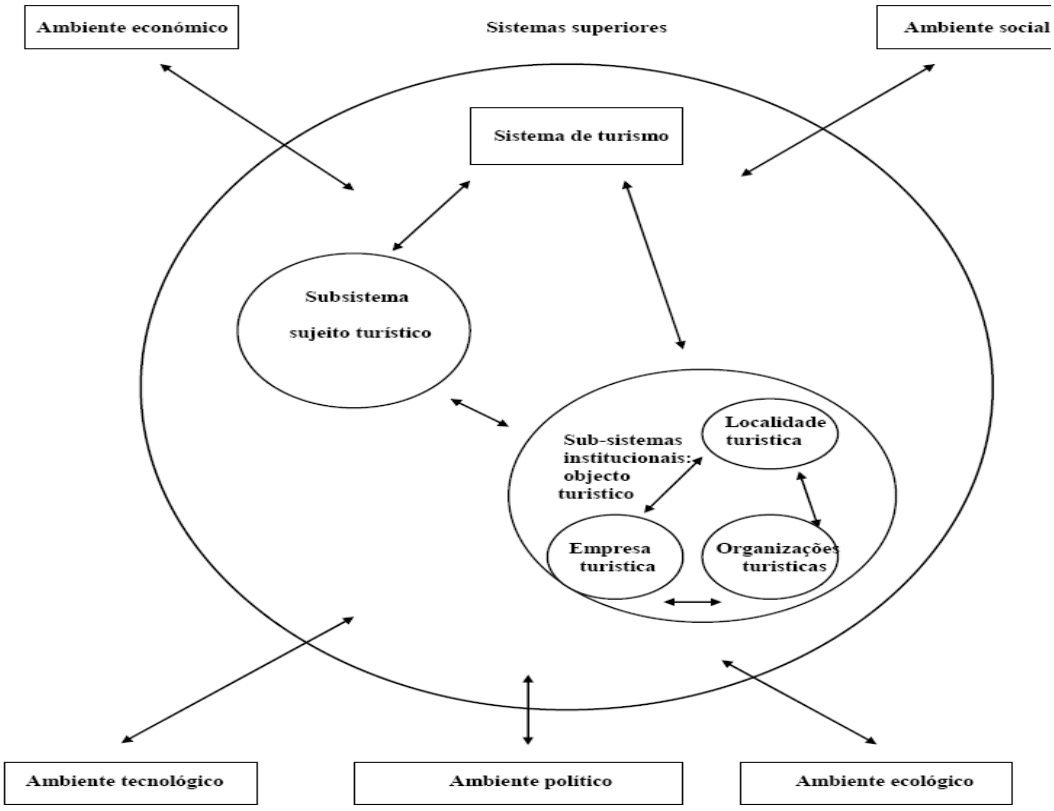
Fonte: Poon (1993)

Trata-se de identificar, em pormenor, os passos de produção dos diversos produtos turísticos, no sentido de identificar exaustivamente os factores críticos que conduzem à produção de valor para a empresa ou sector.

Finalmente, temos o turismo como sistema integrado de produção, de que é exemplo a figura seguinte representada e desenvolvida por C. Kaspar (Giubilato, 1983).

Esta figura inter-relaciona o turismo na sua múltipla teia de interacções com os vários sistemas e sub-sistemas de uma sociedade, de um país ou de uma região e completa as anteriores definições, elucidando os múltiplos efeitos e interacções que o turismo estabelece com a sociedade que o rodeia.

Figura 3.7 – Uma estrutura do sistema turístico



Fonte: Kaspar (Giubilato, 1983)

Os mecanismos internos de funcionamento do turismo serão, talvez, melhor ilustrados pelo funcionamento do destino turístico enquanto tal, o que será objecto de análise posterior. Não queremos, no entanto, deixar de destacar os efeitos e impactos que o turismo provoca (Davidson e Maitland, 97; Cooper, 2000), bem como as condições que favorecem essa multiplicidade de efeitos através das tabelas seguintes:

Tabela 3.2 – Os Impactos do Turismo

Económicos	**Socio-culturais**	**Ambientais**
* emprego, * rendimento, * custos, * desenvolvimento local e regional * novos negócios e renovação económica	*efeito demonstração * perda de identidade *mudanças na organização da comunidade * problemas sociais * regeneração demográfica * revitalização urbana	* água * poluição * excesso de população * ruído * congestão de tráfico * degradação da costa * biodiversidade * modelos de organização do espaço * conservação da natureza

Fonte: Elaboração do Autor

Se é importante uma visão dos principais impactos porque a sua gestão e minimização/ maximização é fundamental, não menos importante é termos uma ideia de como esses impactos actuam e se interligam às condições e contexto em que decorrem (Davidson e Maitland, 1997). Com efeito, sendo o Turismo um fenómeno fortemente massificado em muitas regiões, a necessidade de o gerir de um modo integrado tornam importante a identificação e gestão dos seus impactos (Davidson, 1997; Cooper, 2000).

Quer isto dizer que o Turismo é uma actividade transversal à actividade económica e à sociedade, à actividade privada e pública e, ao mesmo tempo, fortemente articulado com o grau de desenvolvimento da economia dos países.

Tabela 3.3 - Determinantes dos impactos do Turismo

Impactos/ Determinantes	Económicos	Sócio-culturais	Ambientais
Tipo de procura	X	X	
Estrutura da economia ao nível do destino	X		
Escala de desenvolvimento		X	X
Natureza/tipo de destino			X
Capacidade de carga social		X	
Grau de dependência perante o turismo	X	X	
Regulamentos e planos em vigor	X	X	X
Estado das infra-estruturas públicas		X	X

Fonte: Adaptado de Davidson e Maitland (1997)

Todos estes conceitos têm a ver, quer com o motor do funcionamento do sistema, quer com o seu funcionamento como sistema. A gestão dos destinos turísticos não pode deixar de ter em conta esses desideratos.

CAPÍTULO 4 - O DESTINO TURÍSTICO, A EMERGÊNCIA DO CONCEITO

4.1. Introdução

Neste capítulo percorrem-se as diversas contribuições teóricas e disciplinares para o conceito de destino turístico, desde o seu surgimento nos anos 70, até à panorâmica actual, em que a múltipla diversidade e compreensão disciplinares são a tónica dominante.

4.2. A emergência do conceito no domínio da Geografia

4.2.1. Os conceitos iniciais dos anos 70

Até aos anos 70, o conceito de destino era compreendido no significado literal do termo - local para onde se viaja - sem qualquer conotação empírica de o conceptualizar como instrumento objectivo, no quadro de uma ciência ou teoria do turismo.

É justamente em 1970 que Murphy (1985) situa a primeira definição feita por N. Georgulas (1970): "Tourism as an industry occurs at "destination areas" – areas with different natural and/or man-made features, which attracts non local visitors (or tourists) for activities". Nesta primeira definição encontra-se descrito o conceito de destino sob um ponto de vista da Geografia, ciência que vai marcar todas as primeiras conceptualizações. Com efeito:

- identifica-se um espaço ou área onde assenta a indústria do turismo;
- identificam-se características, traços naturais ou construídos pelo homem;
- elabora-se que esses traços atraem visitantes ou turistas aos locais, para diversas actividades.

Esta mesma unidade geográfica emerge na conceptualização de Burkhart e Medlik (1974), citados em Framke (2001), ao descreverem "destino" como:

> "This geographical unit visited by a tourist may be a self contained culture, village or a town or city, a district or a region, an island, a country or a continent. This geographical unit may be described as the tourist destination (…). The tourist destination, however defined geographically, provides a convenient focus for the examination of the tourist moment and of its manifold impact and significance. How important any geographical unit is as a tourist destination, or how it is potentially, is determined by three prime factors: attractions, accessibility and amenities which may be termed "the tourist qualities of a destination."

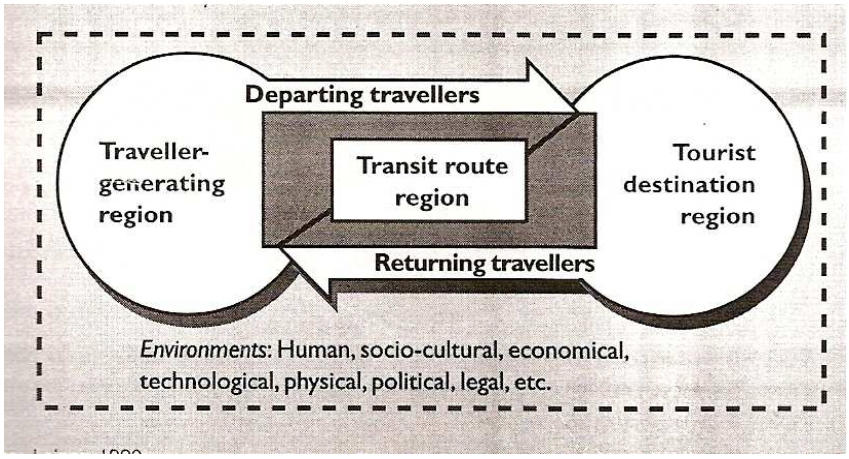
Esta nova conceptualização sugere:

- a possibilidade da existência de destinos de várias amplitudes geográficas, numa espécie de tipologia dos destinos, de crescente dimensão;
- de igual modo, introduz a movimentação dos turistas como tendo um certo impacto e significado, sem, no entanto, avançar com qualquer sugestão de estruturação espacial por parte desse movimento;

- identificam-se ainda três factores de atracção que definem "as qualidades" turísticas do destino – atracções, acessibilidades e "*amenities*" (condições, infra-estruturas e serviços num local, necessários a uma estadia aprazível).

Ainda dentro desta perspectiva inicial que chamou a atenção dos geógrafos, Flament (1975), citado por Davidson (1997), elabora o conceito afirmando que: "Secondary home owners, walkers, hunters, (…) the tourist is first and foremost a consumer of places and any place capable of satisfying the tourist's needs (for relaxation) must be classed as a destination". A principal particularidade deste conceito advém do papel reservado ao turista como "consumidor de lugares" e desloca o eixo do conceito para a capacidade de um lugar satisfazer as necessidades do turista, isto é, da sua procura. Consome-se o lugar, o destino, como qualquer outro produto, assistindo-se, assim, à transformação do destino em mercadoria (*comodity*), à sua emergência como produto que satisfaz necessidades.

Figura 4.1 – O sistema de turismo de Leiper



Fonte: Leiper (1979)

Já no fim dos anos 70, Leiper (1979) propõe uma conceptualização de turismo como sistema, que a figura 4.1. ilustra. Constata-se, assim, para além da tríplice articulação entre regiões de origem, de passagem e de destino:

- uma interdependência entre essas três regiões, interdependência essa construída pela acção do turista na sua deslocação ao longo delas;
- o reconhecimento de um contexto ou ambiente externo, que torna o sistema de turismo sensível a essas variáveis do exterior;
- a importância da região destino, onde "*the most noticeable and dramatic consequences of the system occur*", isto é, onde se jogam os impactos e efeitos da acção da massa dos visitantes.

Estes conceitos iniciais, apesar de manifestamente insuficientes perante os olhos de hoje, marcam, no entanto, quatro grandes eixos de análise que perduram até aos nossos dias (como se verá posteriormente):

- a dimensão de espaço ou zona geográfica, com atracções e infraestruturas próprias;
- a perspectiva de sistema que, para além de fazer depender a região destino do que se passa na região/origem, faz sobressair a dependência da região destino dos factores ambientais que lhe são exteriores;
- o aparecimento da perspectiva do lado da procura, ao fazer emergir o turista como consumidor de lugares onde satisfaz necessidades;
- nesta conceptualização assiste-se, quer ao surgimento de uma perspectiva sociológica, ao considerar o turista como agente susceptível de provocar efeitos nem sempre aceitáveis ou mesmo dramáticos, quer a uma perspectiva económica, em que um produto satisfaz um conjunto de necessidades.

Estes traços que acabamos de destacar, pela sua forma pouco elaborada, são próprios de uma época em que a própria consideração do turismo como teoria ou disciplina não se colocava, em que a tónica era posta no desenvolvimento do turismo como nova actividade económica, ainda pouco compreendida e insuficientemente massificada.

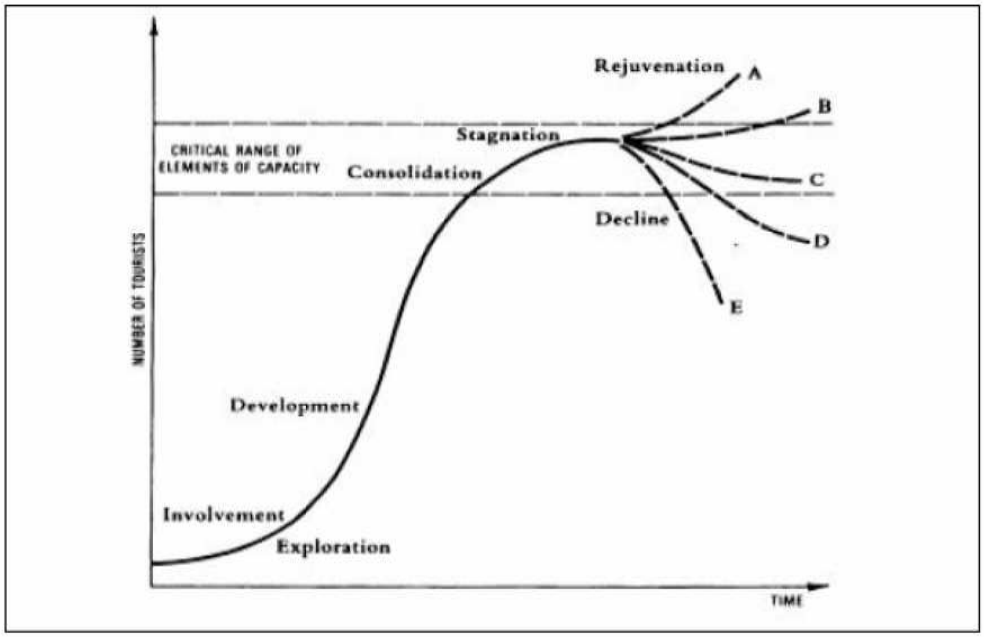
4.2.2. Os anos 80

4.2.2.1. O contributo de Butler

Na viragem da década, Butler introduz o seu modelo de "*Tourist Area Life Cycle*" (Butler, 1980) ainda hoje reconhecido como o principal modelo de evolução, baseado na caracterização das fases da vida de uma área/destino, adaptando o conceito de ciclo de vida do produto para a problemática do turismo.

Apesar de este modelo ser criticado por excessivamente simplificado, ao depender apenas da evolução do número de visitantes ao longo do tempo, não é menos verdade que a sua simplicidade também comporta algumas virtualidades, mesmo no quadro de uma evolução dos destinos que se deseja compreender. Para além de fornecer um quadro de referência para os destinos (Cooper *et al*, 1998), para além da perspectiva dos impactos que um crescente número de visitantes tem sobre o destino, o modelo permite mesmo equacionar formas diferentes de articular as respostas dos *stakeholders* e do sistema complexo que é o destino (Buhalis, 2000), bem como apoiar o desenvolvimento de estratégias (Manente, 2004). Para a discussão em curso, onde se procura percorrer a evolução do conceito de destino, a contribuição de Butler consiste em fixar a inevitabilidade de um desenvolvimento assente numa dinâmica dos destinos, da sua expansão à sua perenidade.

Figura 4.2 - Evolução hipotética de uma área turística



Fonte: Butler (1980)

4.2.2.2. O contributo de Murphy

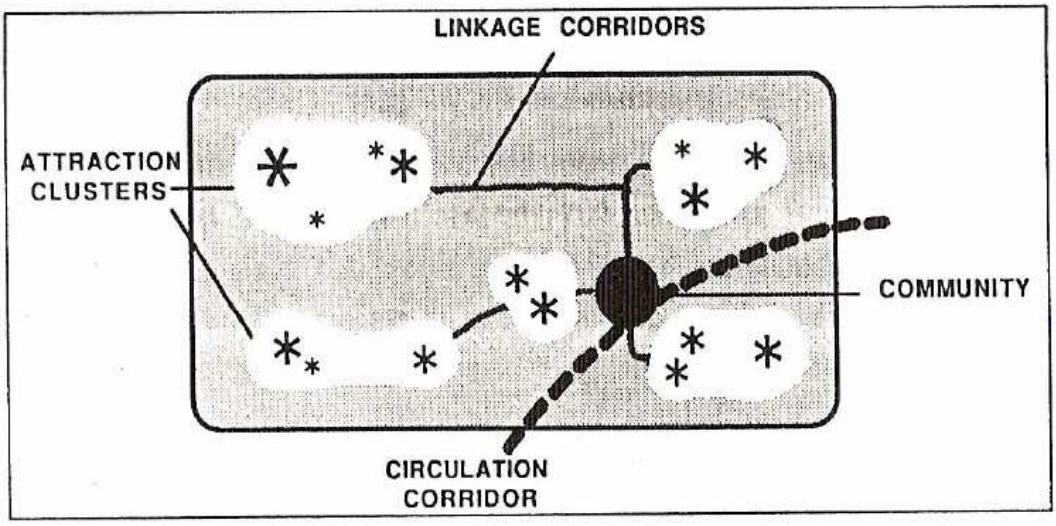
Outro contributo para a compreensão do conceito vem de Murphy (1985), que defende que certos tipos de visitantes com outros padrões de procura estruturam o destino, procura essa que evolui como força dinâmica no seu desenvolvimento do destino, que deverá ser planeado estrategicamente (Framke, 2001). Ao mesmo tempo, Murphy chama a atenção para a importância da comunidade residente que, muito para além de um conjunto de prestadores de serviços virados para os turistas, se assume, conscientemente ou inconscientemente, ela própria, como uma comunidade viva, com outros usos do território que não apenas os virados para o turismo; mais ainda, a comunidade residente é, ela própria, uma atracção, dado ser uma comunidade de valores de usos e costumes, de padronização de utilização do meio, que torna os elementos da comunidade, distintos e únicos e, portanto, susceptíveis de curiosidade e de atracção.

4.2.2.3. O contributo de Gunn

Também Gunn (1982) teve um papel de relevo nesta década, ao propor "a *destination zone concept*"[1]. Conceptualmente, essa zona/destino era considerada como envolvendo quatro elementos essenciais (Figura 4.3):

- c*lusters* de atracções para ver e actividades a desenvolver;
- uma comunidade, fornecendo serviços, infra-estruturas, atracções e produtos;
- corredores de circulação, os principais acessos por terra, ar e água;
- corredores de ligação entre o principal centro fornecedor de "*supporting services*" e os complexos de atracções (Gunn, 1988).

Figura 4.3 - Conceito de zona destino de Gunn



Fonte: Gunn (1988)

O próprio autor enquadra esta sua abordagem no contexto do desenvolvimento urbano da época e nas vantagens daí resultantes, ao interligar um centro urbano nuclear a outros centros de ordem inferior de grandeza, constituindo um *cluster* interligado por

[1] Na sequência dos trabalhos de planeamento que vinham sendo realizados pelo Governo Canadiano, e resultando da necessidade de unificar critérios dispersos utilizados pelas diferentes províncias canadianas, surge o seu estudo – "*A Proposed Methodology for Identifying Areas of Tourism Development Potential in Canada*".

transportes e comunicações adequados, daí emergindo uma ideia de hierarquia espacial organizada. Este sistema "providencia interdependência ao mesmo tempo que protege diferenças humanas e geográficas" (Gunn, 1988). O autor elabora ainda três tipos de "*destinations subzones types*", classificando-as em "*urban, extended and radial*". Discute, ainda, a sua aplicação prática ao planeamento do turismo em comunidades diversificadas, com os conceitos de "*rural destination zones*", "*urban destinations*" e *"long stay destinations"*, identificando-os, como tipos específicos de destinos.

Toda esta perspectiva e conceptualização fornecem novos instrumentos para o planeamento do turismo (de que Gunn é um dos seus mais distintos representantes) e enquadram-se em formas de planeamento do turismo nunca experimentadas entre nós e que, dadas as suas características, bem podem ser consideradas como integrantes de uma forma de planeamento do turismo que serve ao planeamento estratégico, sob o chapéu da gestão dos destinos. Esta abordagem de Gunn situa-se, ainda, no contexto de um planeamento participado e discutido pelos públicos interessados, continuando, essencialmente, a ser uma visão infraestruturante do destino turístico como zona de circulação e de destino. Sem explicitar no seu conceito qualquer ponto de vista do Marketing, Gunn não ignora essa dimensão, ao referir que "*destination zones could be delineated wherever there was a good market resource factor match*". E cita Mathensik (1985) para sugerir que, a partir do potencial de cada zona, por comparação com cada segmento de mercado identificado, se devem delinear "*destination zones*" agregadas, para uma desejável combinação de mercados.

Gunn é, pois, apologista de uma estreita interligação entre o conceito de destino, de natureza geográfica, que propõe, e a sua articulação com os públicos e segmentos de

mercados identificados, o que confere pragmatismo à planificação e ao desenvolvimento das zonas destino, viabilidade e plasticidade ao seu próprio conceito de zona destino, conceitos estes que serão retomados muito mais tarde (ver Bieger, 1998 e Manente, 1998).

4.2.2.4. O contributo de Jansen-Verbeke

Ainda na área de influência que a Geografia continuou a manter na década de 80, outro contributo que interessa salientar é o de Jansen-Verbeke (1988). A propósito do turismo em áreas urbanas, Jansen-Verbeke, sem se referir ao conceito de destino, considera a "*inner city*" como um "*tourism and recreation product*", caracterizando esta área urbana como um conjunto de elementos primários, secundários e adicionais.

Os elementos primários seriam os elementos ou *facilities* que exerceriam uma função "magnética" ou de atracção sobre os turistas e visitantes (monumentos, centros históricos, …); os elementos secundários seriam os que, sem exercer uma atracção autónoma sobre os visitantes, representariam, de igual modo, um elemento importante (hotéis, restaurantes, …,) sendo os elementos mais destacados em termos de montantes de consumo e, finalmente, os elementos adicionais, que não têm funções atractivas, mas constituiriam as condições necessárias para uma visita agradável e para o funcionamento do complexo turístico (estacionamentos, centros de informação, sinalização, etc.).

Ao mesmo tempo, no citado estudo, Jansen-Verbeke descreve o *survey* efectuado em várias cidades holandesas, sobre a utilização das cidades e circulação que os turistas e

visitantes fazem dentro delas. E, a partir desse estudo, identifica padrões de circulação e de uso por parte dos visitantes, analisa as funções da cidade sob o ponto de vista dos utilizadores que a consomem e sistematiza os resultados, numa série de perfis de visitante, precisamente a partir desses padrões de circulação e movimentação. Temos, pois aqui, um outro importante contributo teórico que:

- identifica com maior detalhe os elementos deste complexo de turismo que é a cidade;
- estrutura e hierarquiza os elementos deste complexo;
- destaca a capacidade de atracção dos elementos primários, como principal factor de mobilização de turistas e visitantes;
- por outro lado, um estudo empírico que constata, analisa e caracteriza a acção dos visitantes sobre o espaço envolvente, como definidora desse espaço e criadora da própria organização funcional da cidade (destino).

Em suma, sem se referir ao conceito de destino, mas trabalhando em complexos urbanos turísticos, Jansen-Verbeke contribui decisivamente para a estruturação do conceito de destino, ao propor uma forma de estruturação hierárquica e funcional que será mais tarde retomada por Laws (1995) no seu conceito de destino.

4.2.2.5. O contributo de Middleton

Ainda no fim dos anos 80, mais precisamente em 1988, Middleton constata a interdependência dos elementos constitutivos do destino como um sistema e introduz o conceito de produto turístico total, em que identifica os seguintes elementos: atracções naturais ou construídas pelo homem numa dada área; *facilities* e serviços; estruturas que

permitam um fácil acesso; imagens utilizadas para atrair os visitantes; custo total das férias ou pacote de férias.

Esta contribuição de Middleton, ao introduzir o conceito de produto turístico total, não vem mais do que assinalar a necessidade de se ter em conta uma visão interdependente dos elementos do destino como sistema. Esta posição nem sempre foi pacífica, não tanto em termos de compreensão do conceito, mas sobretudo no que respeita à sua implementação.

4.2.2.6. O contributo de Travis

Na sequencia do declínio de muitos dos *resorts* turísticos ingleses nos anos sessenta, setenta e oitenta, perante a emergência e concorrência dos destinos mediterrânicos, Travis (1989) coloca bem o problema, ao afirmar que o que está em causa em termos de evolução do produto turístico é a sua "falta de integridade" ("*product integrity*"), isto é, a articulação interna do produto destino, que permita a adequação entre o que é, a experiência real e a expectativa antecipada do turista. Esta percepção de falta de integridade está então subjacente à sua proposta de "*tourism destination development areas*", estruturadas à volta de critérios que permitam a sua delimitação e identificação, a saber: recursos naturais; critério populacional; acessibilidades; atracções / eventos; imagem e coesão; existência de serviços e *facilities*.

Davis desenvolve esta ideia de integração assinalando que estas áreas destino devem contemplar:

- uma oferta integrada, de modo a que o alojamento, *shopping* e serviços de turismo estejam relacionados com as atracções;

- uma complementaridade das atracções a oferecer;

- a necessidade de os serviços e *facilities* a construir ou dinamizar serem de uso simultâneo por turistas e por residentes;

- a integração dos vários elementos em "*development zones*" ou "*destination zones*", como condição necessária para a promoção, marketing e *packaging* do produto turístico.

A década de 80 assinala, assim, novos elementos que são introduzidos e ganham relevo na análise:

- a ideia de uma comunidade residente, que é a um tempo beneficiária, mas ela própria produtora do turismo, elemento de atracção, e particularmente activa nas várias formas de organização e desenvolvimento do turismo/destino (Murphy, 1985, Gunn, 1988);

- a dinâmica dos destinos como sistemas em evolução (Butler, 1980, Jansen-Verbeke, 1988) e diferenciados consoante a sua base geográfica (Gunn, 1988);

- a crescente orientação para o mercado, com a necessidade de configurar e organizar os destinos à volta da identificação de segmentos de mercado (Gunn, 1988, Davis, 1989);

- a conceptualização e hierarquização dos elementos constitutivos do destino (Gunn, 1988, Jansen-Verbeke, 1988);

- o papel estruturante da actuação dos próprios visitantes, que precisa de ser enquadrada e gerida (Jansen-Verbeke, 1988);

- finalmente, o destino visto como produto turístico total, integrado e bem delimitado, o que permite considerá-lo como entidade susceptível de promoção, venda e comercialização próprias (Midletton, 1988; Gunn, 1988; Travis, 1989), isto é a transformação do destino também numa *commodity*.

4.3. A abordagem do destino turístico do ponto de vista da Economia

Foi ao longo da década de 90, sobretudo, que a Economia olhou para o destino e procurou compreender o seu funcionamento, embora continuando a predominar a análise macroeconómica do turismo e a análise de implementação das políticas que devem orientar o seu planeamento e o desenvolvimento.

4.3.1. O Modelo SLOT

Um olhar sobre o turismo a partir de uma perspectiva de meso-sistema, acima da visão exclusivamente micro da análise das empresas, encontra-se na abordagem apresentada por Rispoli e Tamma (1995) com a apresentação do conceito de Sistema Local de Oferta Turística (SLOT). Trata-se de considerar o destino, não enquanto "lugar" em que se desenvolvem actividades turísticas e/ou administrativas, mas enquanto um "conjunto de actividades e factores de atracção que, situadas num espaço definido (sítio, localidade ou área), estejam em situação de propor uma oferta turística articulada e integrada, ou seja, representando um sistema de hospitalidade turística especifica e distintiva, que valorize os recursos e a cultura locais".

Esta visão, que realça a forte componente local, inspirada naturalmente na tradição italiana dos "*industrial clusters*", procura afirmar que não é possível definir produtos turísticos ou áreas destino prescindindo de uma abordagem que valorize os recursos e cultura locais e que, assentaria assim, em vários pressupostos básicos:

- é uma sistema de produção turística assente na ampla variedade de experiências e de representações variadas que traduzem essa complexidade;

- o que se produz e consome nesse sistema é um produto desejavelmente articulado, composto de elementos heterogéneos, mas que se assume também como um "constructo" aberto, concebido e realizado, quer pela acção do cliente, quer pela acção dos actores que agem do lado da oferta;
- o carácter compósito e aberto dos produtos turísticos, bem como a sua heterogeneidade e ligação ao ambiente obriga a uma abordagem sistémica, que contempla simultaneamente – a variedade dos componentes do produto e também a pluralidade dos actores nas suas diversas modalidades de relacionamento, seja ele competitivo ou colaborativo;
- a necessidade de o "ambiente externo" (ou "contexto externo") de produção turística também acabar por ser uma componente endógena do processo de desenvolvimento do destino, quer porque o turismo utiliza esse ambiente como recurso, quer por o turismo concorrer com outras actividades económicas no mesmo espaço geográfico e, ao fazê-lo, poder assumir o papel de aglutinador e potenciador das outras actividades económicas;
- uma articulação dialéctica potencial entre a concepção do destino como "lugar" versus a concepção do destino como "sistema da oferta", isto é, são pertença de um lugar, os recursos, os actores, e a oferta criada e desenvolvida (uma espécie de identidade estática e nuclear do destino), mas são as experiências e comportamentos de consumo turístico específicos, com a correspondente oferta e produtos alvo, que delimitam os espaços geográficos e comportamentos dos sujeitos, que configuram os limites desse mesmo sistema de interacção procura/ oferta.

Apesar da atenção prestada à experiência a ser usufruída pelo turista e à própria natureza de constructo desenvolvida pela procura turística, como o próprio nome indica,

esta maneira de ver o destino incide naturalmente nas componentes identificadas e destacadas do sistema de oferta, considerado num sentido amplo do termo:

- a especificidade dos recursos e a sua capacidade para serem plasmados;
- a importância dos actores, pela sua complementaridade e forma de relacionamento competitivo ou cooperativo, mas sobretudo pela sua capacidade, quer de intervirem e construírem esse sistema de oferta interno, quer de intervirem no ambiente que os rodeia;
- a complementaridade/ intervenção do turismo com os outros sectores da economia;
- a importância do grau de concepção e reunião dos produtos organizados no sistema de oferta, em função de uma maior capacidade de integração.

Esta perspectiva de abordar os destinos locais de produção turística coloca a tónica da sua abordagem essencialmente do lado de um sistema dinâmico e articulado da oferta, como base de concorrência ou competitividade dos destinos e não nos destinos *tout court* como lugar de consumo.

Por sua vez, Giannone (2002) acentua a importância deste ponto de vista de organização local, salientando mesmo o reconhecimento pela lei italiana destes sistemas organizados locais, ao ponto de a própria Associação Italiana de Municípios ter assinado a Carta de Florença, onde se destaca o papel dos municípios nos "*local tourist systems*". Para além desta institucionalização, o papel auto-organizativo das parcerias locais na criação de uma rede social, onde relações entre actores, fluxos de informação, funções e interacções produtivas se conjugam na criação de um espaço relacional, num contexto de um "sistema de influências recíprocas", parece-nos ser o elemento decisivo desta forma de considerar o destino.

4.3.2. O contributo de Manente e Furlan

Outro contributo decisivo para a evolução de conceptualização dos destinos é o de Manente e Furlan que primeiro se posicionam numa perspectiva de abordagem macroeconómica do sistema de turismo e, mais tarde, evoluem para a proposição de um conceito de destino já claramente identificado com a gestão, no dealbar do ano 2000.

No seu artigo "*Quality of the Macroeconomic System of Tourism*" (Manente e Furlan, 1998), estas autoras começam por justificar que "*quality in tourism must be a matter for the whole economic system*", para destacar alguns fundamentos do funcionamento do sistema de turismo que, mais tarde, serão objecto da sua conceptualização de destino e da sua visão das questões estratégicas para a gestão do turismo.

Salientemos, então, as questões básicas aportadas no citado artigo, que começa por salientar a complexidade do fenómeno turístico, destacando:

- o facto de o produto turístico ser composto por serviços que estão sujeitos ao mercado e outros que o não estão, os recursos ambientais e culturais, muitos deles a preço zero;
- os impactos que o turismo origina, quer nos recursos, quer na comunidade hospedeira;
- que esta simples dicotomia implica obrigatoriamente que se tenha de tomar em conta os interesses e objectivos de todas as partes envolvidas (turistas, empresas privadas, organizações públicas, população residente, etc.).

Em consequência, as autoras acabam por concluir que a qualidade é uma questão central a todo o sistema económico e que, num processo de desenvolvimento que a tenha em

conta, deve passar pelo desenvolvimento de parcerias entre o sector público e privado, como forma mais efectiva de desenvolvimento dos *"tourist places"* e a adequada exploração dos recursos locais.

Ao mesmo tempo, as autoras definem sistema económico como "um grupo de actores ligados por múltiplas relações com regras específicas, onde a acção de cada sujeito influencia a acção dos outros, de modo que objectivos comuns devem ser definidos e alcançados de uma maneira coordenada" e consideram ser esta definição particularmente significativa para o caso do turismo.

Manente e Furlan abordam ainda a centralidade da procura turística que, não sendo autónoma da restante procura, faz com que só possa ser considerada como tal, quando é assumida no acto do consumo e que, sendo um agregado de "*end-use activities*" afecta não só os serviços e produtos nela envolvidos, mas também os recursos físicos e culturais locais, abrangidos no momento e no local onde são consumidos, concluindo que "tourism product implies, and is a local system of tourism supply".

Estas autoras consideram ainda que o sistema de turismo é moldado sob o ponto de vista macroeconómico por três aspectos:

- o impacto económico provocado em termos de valor acrescentado, rendimento, emprego e seus efeitos na Balança de Pagamentos;
- o carácter não produzível e não reproduzível de muitos bens culturais e ambientais, que faz com que a qualidade da experiência turística dependa não só da intensidade do uso desses bens, mas também da conservação e manutenção desses bens públicos;

- esses efeitos assumem tanto o carácter de externalidades negativas, como positivas, não reguladas pelo mercado, que condicionam o futuro desenvolvimento do destino turístico, provocando mesmo um efeito de "*crowding-out*" das outras actividades económicas, pelo efeito de consolidação monocultural da indústria do turismo, em termos de organização e uso do espaço.

Manente e Furlan sintetizam então as várias dimensões de qualidade:

- qualidade do "sistema", como processo de maximização da utilidade e satisfação e como elemento de criação de valor para os turistas;
- qualidade de vida para os residentes, como condição básica para a adesão das comunidades ao turismo e como objectivo central da actividade das entidades públicas;
- qualidade dos produtos e dos processos de organização de produção, como processo central de maximização dos lucros e de uso óptimo dos factores de produção;
- qualidade dos recursos locais culturais e naturais, que devem ser maximizados no seu uso, num processo de equilíbrio difícil, entre preservação e respeito da capacidade de carga e valorização do seu uso pelos turistas, como processo de acrescentar valor ao produto.

Finalmente, colocam a questão de como os "actores podem tornar-se agentes ou gestores da qualidade e de valor dentro do sistema". E destacam que estes actores devem possuir papéis, competências e responsabilidades diferentes, no âmbito de uma "parceria para o turismo", que tenha em conta que, apesar da "variedade e grau de independência da acção dos actores envolvidos na produção do produto turístico", este é percebido pelo consumidor como um produto unitário". Esta análise de Manente e

Furlan fundamenta e reforça, assim, detalhadamente, do lado da economia, questões básicas de estruturação do destino:

- o destino como "*local system of tourism supply*", sistema local de oferta turística, assente nos recursos físicos e culturais, muitos deles públicos ou de carácter público e que são o factor real de atracção turística;

- o carácter público dos bens turísticos, de uso indiferenciado por residentes e turistas, que carecem de preservação e manutenção para assegurar a identidade do destino e, como tal, são de responsabilidade essencialmente dos poderes públicos;

- a qualidade, não só nas suas múltiplas dimensões, mas como característica macroeconómica do sistema, o que implica não só a necessidade de uma intervenção coordenada e política mas, sobretudo, o facto de este paradigma poder ser considerado uma espécie de condição necessária e básica para a organização de todo o sistema económico do turismo e não só como uma questão de gestão;

- a responsabilidade, a interacção e absoluta imprescindibilidade da acção dos vários *stakeholders* como agentes de produção do turismo mas, sobretudo, como agentes e gestores de todo o processo de coordenação e interacção, partilhando responsabilidades e objectivos comuns;

- a introdução imediata e lógica de uma forma de governação para esse sistema local do turismo – surgindo a parceria público-privada como forma de operacionalizar essa necessidade global e multidimensional de garantir a qualidade. Esta acção sistémica e coerente de interacção seria, assim, o factor crítico de intervenção no sistema de turismo, porque permitiria a sustentabilidade do sistema, assegurando uma espécie de óptimo social – o máximo valor acrescentado para o sistema; o uso óptimo pelos turistas, maximizando as suas expectativas; o uso óptimo dos factores de produção,

maximização do bem-estar para os residentes em termos de necessidades do consumo e benefícios líquidos.

Na prática, Manente e Furlan evoluem, de uma análise económica de caracterização e funcionamento do sistema de turismo, para a fixação dos fundamentos de um sistema de gestão ao afirmar que só "a parceria pode garantir ao turista um nível *standard* de qualidade do produto turístico ou pode comunicar eficientemente (através de marcas locais, rótulos, etc.) as características desejadas e reduzir a incerteza para o turista". E terminam, identificando áreas fundamentais de gestão para todo o sistema - informação, comunicação, educação da procura, programação/ planeamento da exploração dos recursos públicos, protecção ambiental e controle dos impactes que potenciaram esta perspectiva da qualidade e que está subjacente ao próprio conceito de sustentabilidade.

Estas duas contribuições do lado da economia são uma excepção na apreciação dos contextos locais de produção turística enquanto sistemas delimitados de produção e que dão corpo ao conceito de destino. Ao contrário, a tendência predominante na análise económica do Turismo, de que são exemplo os contributos de Bull (1991), de Tribe (1995), de Sinclair e Stabler (1997) e de Cunha (1997), incidem apenas sobre a perspectiva macroeconómica de análise, ou, ainda, os contributos de Munoz *et al* (1996) e Vieira (1997) deslocam a análise para a perspectiva regional local, mas sem abordar o conceito de destino.

Finalmente encontramos em Vanhove (2004), quer no título da obra, quer no capítulo 5 da mesma, uma referência à questão do destino turístico. Este autor faz sobressair a crescente importância do conceito enquanto fulcro da competitividade do turismo, mas

como conceito, limita-se a afirmar que "a tourism destination is a well-defined geographical area within which the tourist enjoys various experiences". E, sem adiantar qualquer outra observação, parte para a análise detalhada de competitividade do destino, através da exemplificação de vários autores e modelos.

4.4. O conceito de destino, do ponto de vista da Sociologia

Também a Sociologia não se ausentou do debate à volta da evolução do turismo, escalpelizando diversas vertentes, como o são a dimensão massificadora do turismo (Santos, 2001), as motivações e comportamentos dos turistas (Ryan, 1997), os impactos sociais e culturais do fenómeno turístico (Mathieson e Wall, 1992), o modo como as organizações de produção e os actores sociais no Quadro dessas organizações estruturam relações de cooperação ou assumem comportamentos estruturantes do sistema turístico (Ringer, 1998), ou, ainda, como a cultura e a identidade locais se tornaram "parte do produto turístico" (Burns e Novelli, 2006).

O que nos interessa relevar neste ponto de abordagem é analisar a forma como a Sociologia vê a questão do destino nas suas várias dimensões, seja pela análise explícita do tema, seja pela abordagem que faz de temas ou ideias que são importantes para a compreensão do destino enquanto conceito ou enquanto sistema operativo de produção. Especificamente, a abordagem do destino encontra eco explícito, talvez por ser uma problemática recente, num número reduzido de autores.

4.4.1. O contributo de Framke

Preocupado com a delimitação do conceito de destino, Framke (2002) faz o balanço do ponto de vista sociológico, começando por sintetizar o contributo de MacCannel (1976) na sua obra pioneira "The Tourist – a New Theory of the Leisure Class". Para este autor, o conceito de destino é ignorado, retratando-se apenas a relação entre o turista, a atracção[2] e o espaço e a sua integração num sistema que é assumido como essencialmente da comunidade. E cita: "The touristic value of a modern community lies in the way it organizes social, historical and cultural natural elements into a stream of impression" (MacCannel, 1976). É o sistema comunitário, com os seus valores e organização social, que confere valor ao próprio turismo. E Framke observa que MacCannel não delimita fronteiras geográficas e que o conteúdo do lugar é descrito como uma atracção onde as funções se interligam umas com as outras, sendo estas conexões que organizam as experiências e impressões do turista, assumindo este processo um conteúdo essencialmente estruturalista, determinado pela sociedade.

Em seguida Framke visita Edensor (1998) para assinalar uma evolução na compreensão do conceito, ao acentuar que esse autor se debruçou extensivamente sobre a "construção do espaço turístico", abordando indirectamente a questão do destino. E cita Edensor:

> "Similarly, heritage centres, hotel landscapes, resorts, interpretative and information facilities, conference centres, souvenir and craft emporia, hi-tech transportation and communication, and a host of supplementary amenities, along with the aforementioned malls and supermarkets, are the typical ingredients of a serially produced tourist space" (…).
>
> "Through place-marketing and the construction of tourist attractions, potted historical narratives are produced, only certain features of attractions and tourist space are highlighted, and the movement and time of tourists must fit in with this packaging".

[2] Atracção não como comportamento mas como corpo físico ou intangível que suscita o olhar do turista

Framke conclui que os elementos do destino estão presentes nesta descrição e que o espaço turístico aí apareceu indirectamente delimitado. E citando de novo Edensor:

> "Places come into being through practice, not just narratives. These practical tourists' networks constitute an assemblage of objects, places and people that are bound into a relationship". E continua: "Places have multiples identities, are situated points at which a variety of activities occur and a diverse range of people pass through on different routes".

Framke conclui que os espaços turísticos são, então, produzidos pela prática social do turista, que em conjunto com a prática social das várias organizações e empresas cria diferenciação de uns lugares para outros, construindo "*the place in space*".

De seguida cita ainda Meethan (2001):

> "Yet the important point here is not so much the physical patterns or typologies of spatial development that can be identified, that is treating space as an abstract and neutral category, but the way in which these spatial patterns interrelate with socio-cultural values and perceptions" e "the resort areas developed as a consequence of modernity are linked to the process of urbanization and industrialisation, and the creation of both mass markets and mass consumption".

Conclui Framke que, para aquele autor, o espaço turístico é visto como uma produção social, o destino como espaço turístico é o espaço para consumo, é um espaço dinâmico onde as imagens e valores mudam em conjunto com as mudanças do consumidor turista. Assim, o turista é posto no centro deste processo de criação. Procura imagens (ou atracções) e é este processo de procura que estrutura o espaço turístico, isto é, "o destino".

E Framke sintetiza a sua apreciação do contributo da sociologia constatando que:

- nenhum dos autores define claramente fronteiras geográficas do destino, o destino emerge antes como "tourist spaces" dinâmicos, num processo onde todos os actores, e especificamente o turista, constroem o espaço actuando socialmente juntos;
- o conteúdo do destino estaria indefinido, apesar de ser central a esta compreensão a relação entre os turistas e atracções;
- a necessidade de uma cooperação entre actores emerge apenas como prática social;
- o turista é percebido não só como consumidor, mas é antes a figura central do sistema turístico; são as suas procuras e práticas que constroem, que dão forma ao espaço turístico, ao resort, ao destino, obrigando os actores do destino a modelarem o seu (deles) comportamento à volta dessas práticas; e termina, citando o estudo empírico que desenvolveu, onde se conclui que, apesar das práticas estruturantes do turista e dos actores, o conceito do destino é sobretudo uma moda do marketing[3].

4.4.2. O contributo de Ringer

Encontramos ainda em Ringer (1998) uma vasta apreciação dos destinos enquanto espaço privilegiado e delimitado de análise.

Este autor começa por destacar que o desenvolvimento e a gestão do turismo jogam um papel significante nas vidas das pessoas que "vivem ou atravessam o destino e actuam como mediadores na formação das identidades locais, na formação dos padrões culturais de comportamento e comunicação".

[3] Esta conclusão é baseada no facto de os inquiridos nesse estudo não terem consciência do espaço em que se inserem ser considerado e promovido como destino.

A cultura é colocada no centro da concepção do destino ao afirmar que é a cultura que, moderada pelo conhecimento e instituições locais, mediatiza a demarcação do território e a identidade do lugar (*place*). Assim, a cultura é o intérprete essencial do destino enquanto "*constructed landscape*". E Ringer acrescenta:

> "destination provides the critical context within which visitors and local residents interact as well as the site where tourism actually occurs. As such, it is both a psychological state of arrival and process of spatial movement, as well as a centrally defined geography of places, some clearly visible, others not, around which individuals construct and reconstruct ways of life".
> "The cultural landscape of the tourist destinations are identified and appreciated as historically dynamic places in perceptual evolution shaped by social values, attitudes and ideologies as they construct and expand, deteriorate and improve over time and space".

É esta dinâmica cultural que constituiria o núcleo da "*imagery*" turística. E Ringer continua:

> "Tourism, perhaps more than any other business, is based on the production, reproduction and re-enforcement of images. These images serve to project the attractiveness and uniqueness of the "others" into the lives of consumers and, if successful, assist the construction of a network of attractions referred to as a destination".
> "Thus we are unlikely to achieve any coherent understanding of tourism unless we undertake a broader comprehension of the destination and what it means to be "native to our places" in a coherent community that is in turn embedded in the ecological realities of its surrounding landscape".

Introduz, assim, os conceitos de atractividade e *uniqueness*, tão importantes e desenvolvidos por outras perspectivas de abordagem do destino, bem como a necessidade de uma compreensão holística e uma imersão nos próprios valores e comunidade do destino, para se alcançar essa compreensão.

4.4.3. O contributo de Saarinen e Passi

Na mesma linha de compreensão sociológica do destino, Saarinen (1998) coloca a tónica no destino turístico como um processo social de construção, que não é nem

neutro nem passivo, fruto não só das relações sociais que estruturam a organização espacial dos locais turísticos, mas, também, fruto das "*discursive practices*" dos actores relevantes que, não sendo nem irrelevantes nem independentes, ajudariam a corporizar o desenvolvimento e institucionalização de um destino turístico. Assim, é importante ser capaz de descrever e analisar os processos através dos quais o destino e as suas representações são "construídas, denominadas, enquadradas, destacadas e reproduzidas socialmente".

E como modelo explicativo deste processo de construção dos destinos Saarinen apresenta a "Teoria de institucionalização das regiões" de Paasi (1986), que constituiria o contexto necessário para compreendermos aqueles processos de construção discursiva e social do destino.

Esta teoria descreve como as regiões e as suas fronteiras físicas ou mentais emergem, são transformadas e desaparecem no decurso dos processos de transformação regional. Saarinen (1998) adapta essa teoria à problemática da configuração dos destinos, caracterizando assim as várias fases:

- nas fases 1 e 2 verifica-se o predomínio de formas simbólicas e territoriais, os destinos diferenciam-se dos outros e dos seus arredores, conceptualmente, sem fronteiras físicas ou territoriais; a fase territorial simbólica mistura-se para formar o "discurso de região";

– processo no qual os significados e representações que caracterizam o destino são produzidos e reproduzidos;

- a fase 3, a fase institucional, reflecte o processo económico e político de desenvolvimento que produz o discurso de região; a região está interligada pela sua forma institucional a uma estrutura regional ou nacional, económica e política;

- a fase 4, a fase de estabelecimento formal de uma região, é a fase de institucionalização, na qual a região adquiriu uma identidade que compreende uma base material e representações socialmente construídas; uma iconografia e história da região são continuamente produzidas para atrair turistas e para distinguir a região de outros destinos.

O interesse do contributo desta teoria assenta nas razões seguintes:

- permite compreender que, também institucionalmente, os destinos podem incorporar processos organizados de produção e de evolução;
- permite corporizar que tipo de variáveis sociológicas devem ser tidas em conta nas sucessivas fases de vida do destino;
- permite compreender o modo como alguns actores líderes, nomeadamente os políticos, estruturam o seu discurso representativo do destino e, ao mesmo tempo, fornece *feedback* para a elaboração e compreensão dos casos que mais tarde serão objecto de análise[4].

Para Saarinen "o discurso da região" é, assim, conceptualmente importante e socialmente significante para a compreensão dos destinos, o que significa que os processos de interpretação e compreensão que são próprios deste projecto de investigação também têm a ganhar com a percepção e assumpção desta dimensão de análise sociológica, seja como processo, seja na produção dos próprios casos.

[4] Como mais tarde se verá, se o discurso da afirmação do Algarve como destino turístico está historicamente estabilizado, reconhecido e identificado, as dinâmicas de organização de destinos à volta da dimensão local ou regional atravessam processos de delimitação, afirmação e reconhecimento em relação aos quais esta teoria pode fornecer elementos de elucidação e compreensão.

4.5. Conclusão

Através do quadro seguinte procuramos sintetizar todo o processo de descrição e caracterização anterior.

Torna-se inequívoco que o contributo da Geografia para a problematização do conceito de destino radica na sua conceptualização de espaço natural susceptível de agregar recursos e ambientes geográficos próprios, de uma maneira circunscrita ou delimitada. Esta ideia da Geografia foi posteriormente assumida por muitas das conceptualizações originárias em outras disciplinas científicas e a sua influência prolonga-se pelo planeamento ou ordenamento do turismo que continua a caracterizar as formas modernas de planeamento regional e urbano.

Por sua vez, a Economia coloca a tónica, quer na compreensão do comportamento do lado da procura, quer na compreensão do sistema de oferta e da sua organização ou ainda nos aspectos de definição das políticas públicas e respectivo enquadramento económico.

Finalmente, a Sociologia contribui para a institucionalização do conceito de destino quer enquanto constructo social e cultural desenvolvido pelos próprios consumidores turistas, quer ainda enquanto constructo social e político de afirmação e desenvolvimento de quem estrutura, organiza e dirige o sistema destino.

Tabela 4.1 - Evolução e síntese dos contributos da Geografia, Economia e Sociologia

Disciplinas/		Geografia	Economia	Sociologia
Fases	**Autores**			
Anos 70 A emergência do conceito	**Georgulas (70)**	**"*destination areas*"**	**A Economia do Turismo**	
	Bukhart e Medlik (74)	**"*tourist destination*"**		
	Flament (75)			**Turista como consumidor de lugares**
	Mc Cannel (76)			**"*A stream of impression*"**
	Leiper (79)	**O destino como lugar central do sistema turístico**		**Os impactos sociais e culturais do Turismo**
Anos 80 A consolidação e estruturação do conceito	**Butler (80)**	**"*Tourism area life cycle*"**		
	Gunn (82)	**"*destination zone concept*"**		
	Murphy (85)	**O papel da comunidade residente**		
	Paasi (86)			**Teoria da institucionalização das regiões**
	Gunn (88)	**O desenho das "*destination zones*" e uma tipologia dos destinos**		
	Jansen-Verbeke (88)	**Organização e hierarquização dos elementos do destino urbano**		
	Middleton (88)	**O produto turístico total**		
	Travis (89)	**"*Tourism destination development áreas*" – o problema da integridade do destino**		
Anos 90 Os anos da diversificação conceptual	**Smith (91)**	**A influência nos processos de planeamento regional e no ordenamento e planeamento do turismo**		
	Ripoli e Tamma (95)		**O conceito SLOT – o sistema de oferta como estruturador do destino**	
	Manente e Furlan (98)		**O "*tourist place*" como sistema de organizacão e producão económica**	
	Ringer (98)			**O destino como constructo cultural do turista, com autenticidade e embebido no ambiente económico e social**
	Saarinen (98)			**O processo discursivo enquanto elemento configurador do destino**
	Framke (01)			**O turista como criador dos destinos; a negação/ignorância do conceito**
	Vanhove (04)		**O destino como uma zona geográfica onde radica a competitividade do turismo**	

Fonte: Elaboração do autor

CAPITULO 5 - O DESTINO E A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS

5.1. Introdução

Como se disse anteriormente, optámos por analisar os sucessivos conceitos de destino sob o ângulo da gestão, das suas disciplinas e teorias, em capítulo separado, por considerarmos que essa articulação destino – modelos de gestão do destino resultaria em ganhos de compreensão e de clareza de exposição dos conceitos.

Assim, neste capítulo, abordaremos ao longo das várias décadas a evolução do conceito de destino e respectivos sistemas / modelos de gestão associados, desenvolvidos pelos teóricos e académicos, passaremos a alguns modelos de gestão analisados na perspectiva do ambiente, para terminarmos nalguns modelos desenvolvidos por instituições públicas e privadas que têm por missão, de forma directa ou indirecta, a gestão dos destinos turísticos; finalmente, adoptar-se-á uma conceptualização de destino turístico, fixando-se os traços essenciais do que pode ser uma gestão de destinos

turísticos. Complementar-se-á ainda, este capítulo, com uma fundamentação teórica da Gestão dos Destinos Turísticos inspirada nalgumas teorias do lado da Gestão. Procura-se dar solidez e consistência a uma área ainda insuficientemente consolidada e desenvolvida que é esta, a da gestão de sistema vivos e complexos como o são os destinos turísticos.

5.2. A emergência de uma óptica de gestão

Os anos 90 marcam uma nova fase na abordagem do conceito de destino. A multiplicação da investigação na área do turismo, o surgimento de múltiplos centros de investigação e de revistas científicas de referência, que correspondem à consolidação do turismo como área objecto de investigação autónoma, levam os investigadores a fazer emergir múltiplas perspectivas para o conceito.

Mas a mudança essencial é a deslocação da abordagem do conceito, do ponto de vista do planeamento e desenvolvimento subjacente às concepções geográficas e da economia, que correspondem ainda a uma fase de desenvolvimento do turismo, para um enfoque mais centrado na compreensão do funcionamento do destino como sistema e do papel activo que os vários agentes que disputam o espaço destino passam a assumir.

Desloca-se, assim, o ponto de vista da abordagem, do planeamento e desenvolvimento, para os pontos de vista que procuram explicar o funcionamento do destino e dos seus actores, bem como a optimização do seu funcionamento – estamos agora na perspectiva da gestão.

Antecipando esta mudança de abordagem, Lickorish *et al* (1991), na introdução de um dos livros de referência, ainda orientados para o planeamento e o desenvolvimento do turismo, constata que "*Tourism can conserve as well as disturb*" e afirma ainda que:

> "There is enough evidence to show that market forces alone cannot be relied upon to ensure satisfactory and continuing growth. The ebb and flow of traffic responding to market forces alone without the guiding hand of the destination manager will not provide optimum economic and social benefit".

Sem explicitar o conceito, Lickorish desloca decisivamente o campo de actuação para o nível do destino e para a gestão que deve ser exercida, como condição também indispensável para a maximização dos benefícios económicos e sociais do turismo.

Também Cooper *et al* (1995) assinala a deslocação do enfoque de abordagem do sistema de turismo para o destino turístico, recuperando o conceito de Leiper (1979) já anteriormente destacado, para afirmar ser o destino o local decisivo para abordagem da problemática futura do turismo.

Mas esta premonição não se afirma ainda como paradigma dominante, ganhando a abordagem do destino, isso sim, com o aprofundamento e diversificação conceptual que caracteriza a década – recorda-se que, sendo o turismo uma realidade complexa e multifacetada, o esforço teórico desenvolvido joga mão de conceitos e perspectivas diversificadas, no sentido de enriquecer o seu conhecimento da realidade. Apesar de tudo, é possível fazer emergir grandes linhas de reflexão ao longo da década, que aglutinam uma grande diversidade opinativa dos investigadores que dedicaram a sua atenção ao assunto. Procurar-se-á assim destacar essas linhas de leitura e, no final, sintetizar os principais contributos dai resultantes.

5.2.1. O contributo de Laws

Destaquemos em primeiro lugar o contributo de Laws (1995), que escreve a primeiro obra sobre a problemática em apreço, "*Tourism Destination Management*". Laws começa, de imediato, por constatar (na Introdução) a grande diversidade e subjacente complexidade dos destinos turísticos: "… it is precisely the differences between places, and the individuality of visitors, residents and the natural environment and ecology of each destination which makes tourism both an exciting human activity and a fascinating field of study", para acrescentar que a resposta necessária à análise desta diversidade só pode ser dada por um modelo sistémico, que permite uma variedade de abordagens analíticas, derivadas da Sociologia, Economia e outros campos de estudo, que sejam aplicadas e façam sobressair os aspectos críticos de cada destino.

Ao mesmo tempo, Laws alia de imediato a sua percepção do conceito, à necessidade da gestão do destino, desenvolvendo a formalização do conceito como sendo necessária para uma melhor compreensão do destino como sistema, compreensão essa fundamental para a sua gestão. Contextualiza esta sua abordagem naquilo a que chama a emergência de uma 3ª fase de evolução do turismo, "*a tourism management phase*", que se caracterizaria por uma necessidade crescente de vender o destino, a adopção de métodos administrativos de gestão e o início, por parte das autoridades do destino, de tomada de decisões antecipatórias de tendências da procura e susceptíveis de influenciar as experiências dos visitantes (Laws, 1995).

Esta fase de evolução corresponderia a uma tendência, no dizer do autor, de evolução do próprio conceito de destino turístico, desde a sua concepção monolítica do lugar ou

resort, conceito apenas assente na caracterização do espaço turístico, na identificação dos actores intervenientes e das actividades desenvolvidas pelos visitantes, passando a uma fase de diversificação dos espaços considerados como destino, a uma maior compreensão das motivações dos visitantes e à emergência e consideração dos efeitos económicos, sociais, ambientais e ecológicos do turismo.

Esse novo contexto seria então caracterizado pelo emergir de novos elementos subjacentes ao conceito de destino:

- reconhecimento de interesses plurais;
- debate dentro da comunidade residente sobre o papel e a escala do turismo;
- coordenação entre serviços públicos e privados,
- gestão dos níveis de procura;
- necessidade de influenciar o comportamento do turista no destino;
- necessidade de fornecer experiências de destino com qualidade;
- necessidade de articular o desenvolvimento do destino com o desenvolvimento regional;
- o próprio desenvolvimento da teoria do turismo;
- o desenvolvimento de políticas que suportem a gestão dos destinos.

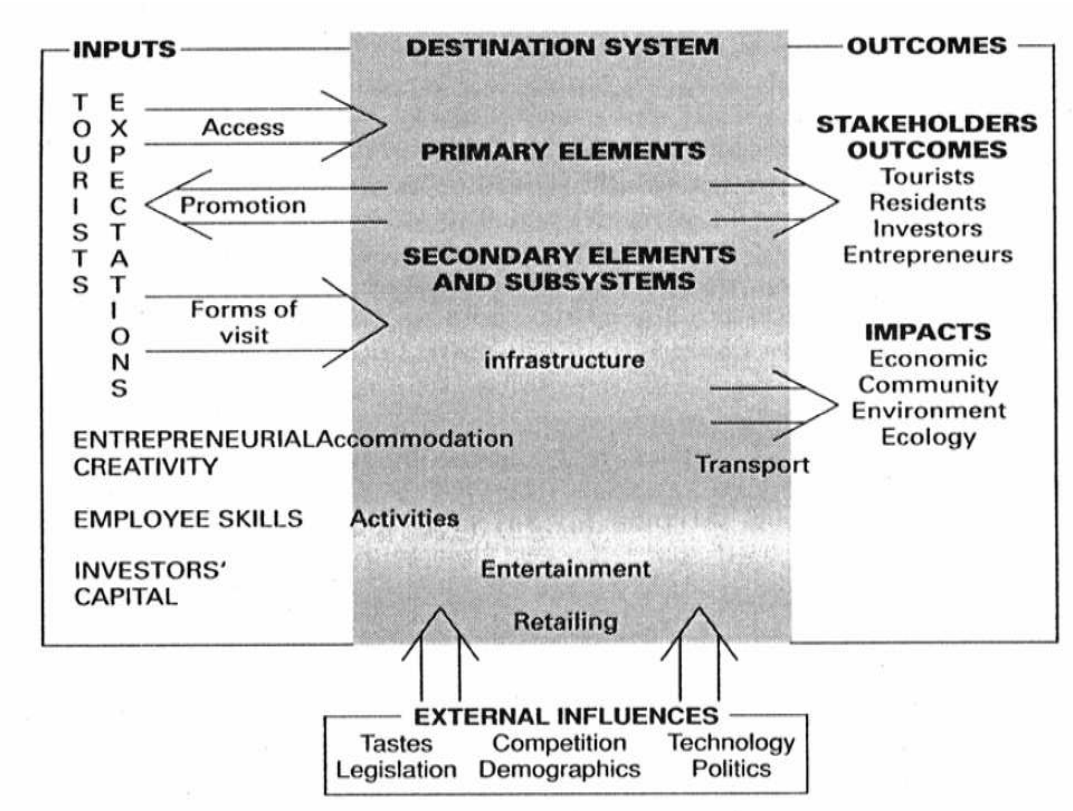
Na esteira do que já anteriormente Jansen-Verbeke assinalara, Laws aprofunda ainda este conceito de elementos do destino turístico, identificando dois grandes tipos de elementos: aqueles a que chama primários (clima, ecologia, tradições, arquitectura tradicional e a forma de organização espacial do solo) e os elementos secundários, tais como hotéis, *catering*, transportes, actividades e diversões (*amusements*). Estes dois

factores são os elementos de atracção da região turística, permitindo individualizar cada destino através de um processo adequado de investigação.

Laws destaca ainda a importância dos padrões de actividade turística e de consumo nos vários tipos de destinos, criando todo o tipo de novas situações, tanto em termos de trabalho, erosão das tradições, causa de um desenvolvimento desadequado ou sazonalidade dos fluxos, para afirmar que é necessário um novo quadro analítico onde estes múltiplos aspectos encontrem lugar e possam ser adequadamente integrados no quadro de uma gestão dos destinos turísticos.

E propõe então o seu "*general tourist destination systems model*".

Figura 5.1 – Modelo de destino turístico de Laws



Fonte: Laws (1995)

Laws fundamenta a sua adopção de um modelo sistémico, "*soft*" e "aberto", na interdependência dos elementos do destino e no efeito que o turismo exerce nos vários grupos de interesse existentes ao nível do destino, na linha do que anteriormente teriam defendido Mill e Morrison, (1992) e Leiper, (1990). O autor adopta o conceito de sistema *soft* (Checkland e Scholes, 1990) porque ele contempla as interacções entre turistas, pessoal de serviço e residentes no destino; defende que o sistema é "aberto" porque reconhece que os processos do turismo estão enquadrados em contextos legislativos, culturais e tecnológicos que simultaneamente afectam e pelos quais são afectados, permitindo assim uma ampla grelha analítica; destaca que "o aspecto sistémico deste tipo de modelo tem a vantagem de focalizar a atenção em todos os *inputs* principais necessários ao fornecimento dos serviços turísticos, bem como nos resultados dos processos turísticos que beneficiam todos os *stakeholders* do destino".

Sintetizemos, então, os principais elementos do modelo de Laws:
- o sistema destino, que engloba os processos onde os diversos elementos primários e secundários ou subsistemas transformam os *inputs* em *outputs*;
- um conjunto de *inputs* do sistema (expectativas de turistas, criatividade empresarial, *skills* dos trabalhadores e capital dos investidores);
- um conjunto de *outputs* (resultados originados para os *stakeholders* e impactos do sistema), que permite medir a qualidade das operações do sistema;
- um conjunto diversificado de relações e interacções – as externas, sistematizadas em gostos, concorrência, tecnologia, legislação, demografia e políticas e as internas, quer as geradas pelo sistema em direcção aos *inputs*, quer as geradas em direcção aos *outputs*.

E Laws (1995) conclui salientando que tal modelo, ao ser aplicado, deverá ter em conta

a especificidade de cada destino; que a eficiência das operações do destino será afectada naturalmente por qualquer alteração em cada um dos elementos do sistema e que o necessário *feedback* de funcionamento do sistema é que permitirá a sua regulação.

É tempo, então, de se fazer uma avaliação do contributo de Laws:

- transparece de toda a fundamentação um pragmatismo evidente na sua concepção – conceber para optimizar o funcionamento do destino;
- o autor coloca a sua abordagem na perspectiva da gestão, não só como consequência da evolução teórica, mas também como abordagem ideal, que permitiria congregar outras abordagens científicas;
- não sendo a perspectiva sistémica nova em termos de abordagem do conceito, como aliás já referimos nas décadas anteriores e o próprio autor refere, o principal acréscimo que este autor aduz à discussão reside na identificação de novos elementos do sistema e na sua articulação interna.

Identifica então:

- elementos intangíveis, como a criatividade empresarial ou o nível de competência dos trabalhadores, como *inputs* decisivos;
- os actores, não como meros intervenientes, mas como parte interessada, introduzindo o conceito de *stakeholders* e colocando em pé de igualdade os vários agentes;
- sem explicitar no modelo, identifica ainda dois subsistemas de regulação do sistema, o de monitorização e o de decisão, que são fundamentais, quer como princípio regulador de performance, quer de pilotagem do destino, fazendo depender a qualidade do sistema e dos *outputs* desses dois subsistemas e do necessário *feedback;*

- destaca ainda a atenção para a necessidade de articulação entre os vários subsistemas e processos e o modo como estes devem ser controlados.

O autor eleva, pois, a um novo patamar, a definição de destino, não se limitando a uma perspectiva descritiva, mas ensaiando a compreensão do seu funcionamento.

Olhemos agora, também, criticamente para o modelo:

- é fornecida uma identificação dos elementos do sistema, mas não é trabalhada a sua hierarquização e articulação;
- são fornecidos elementos de actuação empresarial do sistema, mas não são estabelecidas relações que permitam articular esses elementos com o tipo de produto turístico a vender;
- reconhece-se o papel activo dos turistas nas suas "formas de visita" e seus impactos, mas não se fala em segmentação;
- a identificação de formas de relacionamento faz-se para o lado dos *inputs*, mas não são identificadas ou tipificadas idênticas formas de relacionamento com os *outputs* ou com o exterior.

É então à luz dessa diversidade dos visitantes e perante a necessária integração ao nível funcional e ao nível de gestão do destino, quer por parte das entidades públicas ou privadas que Laws justifica a necessidade de gerir os destinos. Mas Laws não se restringe ao campo da gestão. Integra ainda na designação de "*policies*" um conjunto de actuações que oscilam entre a economia e a gestão, a saber:

- a necessidade de se contextualizar historicamente o desenvolvimento do destino;

- a necessidade de se justificar ou de se encontrar os fundamentos para esse desenvolvimento;
- a auditoria dos recursos do destino, no sentido de avaliar o seu potencial;
- a necessidade de um planeamento estratégico para o desenvolvimento do destino, assinalando ainda a necessidade de articular vários horizontes temporais para esse planeamento;
- a pluralidade e delicadeza da tomada de decisão no processo de desenvolvimento do destino, assinalando o envolvimento dos *stakeholders*, mas destacando que são os investidores e as administrações publicas os responsáveis por liderar esses processos;
- finalmente, destaca a importância que a coordenação e as parcerias assumiriam em todo este processo.

O que transparece deste articulado é, ainda, uma mistura entre desenvolvimento e processos de gestão.

5.2.2. O contributo de Davidson

Ainda na área da gestão, Davidson (1997) assinala a dificuldade em definir um destino e propõe que este conceito deve congregar, quer os elementos espaciais, quer atributos que permitam distinguir os destinos uns dos outros, desde que o conceito circunscreva áreas onde os impactos do turismo são experienciados e o produto turístico produzido, definição esta mais restritiva e que contempla áreas onde o turismo possa efectivamente ser gerido.

Sugere, assim, que um país não constituiria um destino, dado que seria passível da intervenção macroeconómica das políticas, nem uma atracção, por mais complexa que fosse seria um destino (e cita o caso da Eurodisney), dado que seria gerida ao nível de uma empresa. Assim, propõe como elementos identificativos do destino a existência das seguintes características comuns:

- um produto turístico total (citando também Middleton, 1988);
- outras actividades económicas complementares ou em conflito de uso com o turismo;
- uma comunidade de acolhimento (*host community*), que pode ser elemento de atracção;
- uma autoridade local eleita, com poder de intervenção;
- um sector privado actuante, com papel também no planeamento e na gestão.

Ora são precisamente estes dois últimos aspectos, salientados como atributos, que nos parece constituírem o contributo de Davidson para o evoluir do conceito – uma entidade pública com poder de actuação e legitimação e um sector privado participando no planeamento e na gestão. Tais tipos de entidades ou organizações teriam um papel fundamental no fornecimento, desenvolvimento e gestão dos recursos e serviços do destino.

Davidson justifica largamente a necessidade de Gestão dos Destinos Turísticos, necessidade essa assente nas “falhas do mercado”, e aponta a generalidade dos impactos que o turismo suscita sob a forma de externalidades, alguns deles que põem mesmo em causa a sustentabilidade do destino; o facto de muitos dos recursos turísticos serem bens públicos ou bens livres que, na sua opinião, não podem ser deixados a uma livre gestão do mercado, ou ainda, o facto de a procura pelos recursos turísticos deter a

particularidade de consumir esses recursos no próprio contexto onde são originados e produzidos.

Por isso este autor vê a intervenção em termos de gestão, em primeiro lugar, ao nível das políticas do turismo fundamentais para fornecer enquadramento macroeconómico, promover a sustentabilidade através das Agendas 21 locais ou o planeamento do desenvolvimento. Apoiando-se, sobretudo, na experiência concreta do Reino Unido, destaca a necessidade daquilo a que chama "*entrepreneurial planning*", ou seja, a mobilização do sector privado para a liderança e participação em parcerias, como forma de responder à centralização do estado e à fragmentação da oferta.

Assinala ainda a necessidade de trabalhar: o desenvolvimento do produto; a promoção do destino; a gestão do turista / visitante através dos "*Visitor Management Plans*", como forma de proteger o ambiente e os interesses dos residentes locais. O autor conclui destacando a necessidade de um nível de intervenção local em termos de organização e administração.

Esta visão de Davidson acaba por ser semelhante à do autor anterior, oscilando entre a acção política e a necessidade de planeamento.

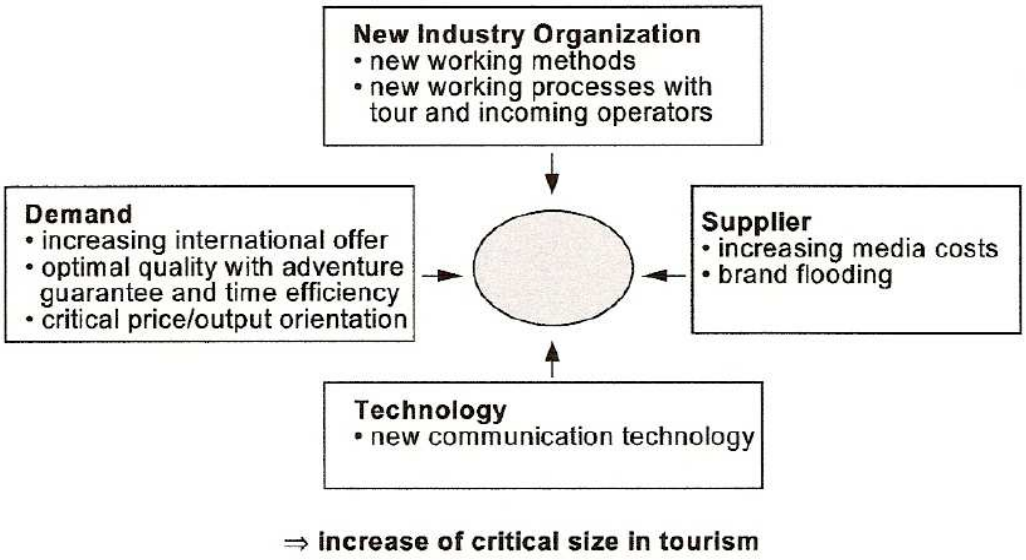
5.2.3. O contributo de Bieger

Outra perspectiva que releva da gestão é a de Bieger (1998), ao propor que o destino turístico seja visto como "unidade estratégica de negócio" (*Strategic Business Unit*),

entidade esta que surgiria no âmbito da unidade ou área a ser gerida e coordenada por uma organização de turismo.

A importância desta circunscrição do destino surge, para Bieger, num contexto mais lato – a necessidade de criar maiores unidades de negócio (*bigger business units*) no turismo, dadas as condições e forças motrizes (*driving forces*) que contextualizam a necessidade de cooperação no turismo.

Figura 5.2 – Forças motrizes para a cooperação no turismo



Fonte: Bieger (1998)

Com efeito, a nova organização da indústria, as novas tecnologias da comunicação, a alteração da procura e as alterações da oferta apontam, na sua opinião, para a necessidade de dar dimensão crítica a essas unidades. Acresceria, também, a ineficiência da estrutura tradicional de organização turística existente no país objecto do

seu estudo[1], onde centenas de marcas são promovidas, com uma estrutura hierárquica acentuada e onde coexistem quatro níveis de decisão que limitam o trabalho de coordenação necessário à integração do produto turístico.

Aponta, assim, como falhas fundamentais da estrutura organizativa tradicional desse país, o que, aliás, bem podíamos considerar como falhas de muitos outros:

- a falta de enfoque de um *marketing* disperso e com falta de dimensão crítica;
- a incapacidade de *brand selling* e de controlo de qualidade;
- conflitos de finalidades, entre as metas políticas e as necessidades do *marketing*;
- insuficiente coordenação do produto.

Bieger relembra o seu conceito de destino - "destination areas can be defined as areas which consist of all services and offers a tourist consumes during his or her stay", e parte para a sua proposta de estruturação de destino, apresentando mesmo um conjunto de critérios para a sua constituição. O raciocínio de Bieger é simples e linear:

- dado que os destinos são vistos como áreas onde os turistas consomem um conjunto diversificado de serviços e produtos, esse facto implica que o destino também seja visto como um produto;
- como os produtos são relevantes para segmentos de mercado, os destinos deverão ser definidos em função dos segmentos de mercado, o que impõe que as próprias organizações do turismo estejam definidas em função do mercado;
- dada a estabilidade da relação mercados-produto, no dizer do autor, os destinos podem, então, ser vistos como unidades estratégicas de negócio, sob o ponto de vista da gestão.

[1] O estudo referido foi aplicado na Suiça onde a pulverização de destinos locais se fazia sentir à época.

Bieger acrescenta ainda outros critérios para a constituição eficaz de um destino, baseado no próprio conceito e dentro de uma perspectiva de novas estruturas para o marketing, critérios esses apresentados por um *expert group*:

- independência de limites políticos e concentração primária num destino (área definida a partir da percepção dos clientes);
- dentro de um destino, a oferta para os clientes tem de incluir todas as "facilidades" necessárias como entretenimento, alojamento, transporte, etc.;
- o destino deve ter, pelo menos, uma marca independente e pessoal qualificado;
- obrigatoriedade de oferecer "pontos de âncora" (*starting points)* para a criação de novas marcas (*sights*, *farming products*, …);
- necessidade de construir estruturas de reserva / pontos de venda, que criem e comercializem novas ofertas, ou forneçam a infra-estrutura para distribuição através desses canais e com a ajuda dos *media* modernos.

Esta perspectiva emergente em Bieger (1998) não pode ser isolada da própria conjuntura em que foi produzida – finais dos anos noventa, em que a globalização como conceito se institui. Daí a importância que, na nossa opinião, este autor atribui à questão da dimensão crítica da unidade / área a ser gerida. E, como critério para avaliar essa dimensão crítica propõe, antes de tudo, a sua articulação com o segmento de mercado ligado à forma de turismo dominante numa dada área. Esta ideia é, talvez, a de maior consequência para o nosso entendimento do destino, dado que, existindo um leque de recursos suficientemente diversificado que pudesse potenciar várias marcas ou submarcas em relação à área destino, poder-se-ia falar da coexistência de várias configurações de destino numa mesma zona geográfica.

Fundamental, para Bieger (1998), é ainda a colocação da tónica na organização, o desenvolvimento de uma cadeia de valor para cada segmento de mercado. Se a ideia não é totalmente nova no que diz respeito à análise da cadeia de valor (já Poon, 1993, a tinha destacado), a sua particularidade é propor uma cadeia de valor para cada segmento de mercado, que suscita uma necessidade de coordenação e de gestão e, por conseguinte, o emergir da ideia de unidade estratégica de negócio à volta da qual se desenvolveria e optimizaria essa cadeia de valor, definindo novas estratégias competitivas.

Ainda como complemento desta perspectiva, Bieger defende uma autêntica reengenharia da gestão das organizações do turismo, fazendo evoluir a sua estrutura funcional clássica para uma estrutura assente nessa cadeia de valor, dando mesmo origem a novos papéis e competências em termos de gestão dos destinos turísticos.

É precisamente por todas estas razões que Bieger defende que "estes destinos têm de ser geridos como *Stategic Business Units* (SBUs) por *destination management companies*", ou seja por organizações turísticas ao nível do destino.

Bieger propõe então, como funções dessas organizações:

- uma função de planeamento, que contemplaria um plano de desenvolvimento e a definição de uma estratégia para o destino (*competitive and corporate strategy*);
- uma função de desenvolvimento do produto, que garantiria actividades tão diversas como um sistema de informação, a criação de produtos para o mercado, a animação e o "*guest care*", a operação de um sistema de qualidade e da dimensão da segurança com a

aposta de toda "cadeia de serviços", a gestão e formação dos recursos humanos, organização dos grandes eventos e a gestão das reclamações;

- uma função de marketing, desde o desenvolvimento da estratégia de marketing, garantindo o "*market research*", a gestão de marca, a imagem, promoção e relações públicas; a definição de uma estratégia de preços para os produtos, num sistema de distribuição do destino, bem como a coordenação activa de um sistema de reservas e de *incoming*;

- a função de "*pool*" ou *lobby*, que passaria pela informação à indústria e à população; a promoção da consciencialização do turismo até ao "*pool*" político para projectos especiais.

Bieger propõe igualmente uma estrutura independente para a DMO do destino, alicerçada numa delimitação do destino, delimitação essa, como se disse anteriormente, por sua vez alicerçada na ideia que os clientes têm dessa delimitação do destino. Tal DMO deveria ser independente politicamente, eficientemente financiada publicamente, dotada de liberdade operacional assumindo o profissionalismo da sua gestão uma dimensão fundamental. Bieger acrescenta ainda que são necessários novos perfis de competências, como é o caso de gestores de produto para cada segmento de mercado.

Analisando a situação concreta das organizações turísticas na Suíça, Bieger assinala, a terminar, a necessidade de cooperação entre os vários níveis de organização dos destinos locais e regionais ao nível cantonal.

O contributo de Bieger surge, assim, como o primeiro contributo vindo predominantemente da gestão, com uma proposta articulada e estruturada, quer à volta

do conceito de destino, das necessidades da sua Gestão, bem como das próprias funções a serem exercidas. Não menos importante o papel, estrutura e sustentação financeira e de competências que este autor assinala para a manutenção da DMO.

5.2.4. O contributo de Schucan

Outra perspectiva saída da área da gestão e decorrente da evolução das novas tecnologias de informação e de comunicação e do seu potencial em termos de tratamento de informação, é a perspectiva de Schucan (1998), que chama a atenção para a variável informação, como central ao funcionamento do destino. Sem propor ele próprio uma nova definição de destino ou a alteração das existentes (cita as de Bieger, 1992 e da WTO, 1993), afirma que a informação é uma peça central – temos serviços de informação utilizados pelos turistas, postos de informação turística, brochuras, *sites* na Internet. Ao mesmo tempo, "a troca de informação" seria o essencial da coordenação turística, papel este que coloca no centro das actividades das organizações turísticas.

Sem contribuir explicitamente para a definição de destino, Schucan acaba por introduzir uma componente que é essencial à percepção do destino como sistema, ao comportamento dos seus actores ou à percepção dos *outputs* do sistema – a ideia da informação.

5.2.5. O contributo de Kotler

Ainda no campo da gestão, outra perspectiva de abordagem é a do Marketing evidenciada nos trabalhos de vários autores e, em particular, no trabalho de Kotler *et al.*

(1993). Neste seu livro Kotler chama a atenção para a viabilidade e possibilidade de os lugares atraírem visitantes e negócios e fazerem do turismo uma mola do seu desenvolvimento. Sem explicitar ou estabelecer uma delimitação evidente para o conceito de destino turístico na óptica do marketing, a abordagem de Kotler, no contexto da época, fornece um amplo *framework* para que as comunidades, cidades ou regiões possam melhorar as suas infra-estruturas e serviços e venderem-se no mercado mundial.

> "All places are in trouble now, or will be in the near future. The globalization of the world's economy and the accelerating pace of technological changes are two forces that require all places to learn how to compete. Places must learn how to think more like businesses, developing products, markets and customers...The collaborative benefits of business and government working together, shaped by different cultures, traditions and institutions, are compelling leaders at all place levels and sizes to rethink their responses. If the trends toward collapsing economic borders among nations accelerate as we think they will, economic regions and places will transcend political boundaries. In a borderless economy, they will emerge as the new actors on the world scene".
>
> "The central tenet of Marketing Places is that in spite of the powerful internal and external forces that buffet them, places have within their collective resources and people the capacity to improve their relative competitive positions. Their responses to the new, bottom up economic order should be placed on an equal footing with national responses to the competitiveness challenge. A strategic market planning perspective provides places with the marketing tools and opportunities to rise to that challenge."

Nesta citação, várias linhas de força emergem reforçando a dimensão local, regional ou urbana como pólo de intervenção - a ideia de que os lugares devem aprender a ver-se como negócios, como produtos, como mercados e consumidores; a ideia de que o esbatimento das fronteiras entre as nações conduz à emergência de novos *players* como as cidades e regiões; a ideia de que uma abordagem colectiva assente nos recursos e forças de cada "lugar" e numa dinâmica de colaboração entre governo e empresas resultará em benefícios evidentes para as comunidades.

Este contexto traçado por Kotler encontra eco nalguns autores que abordaram o conceito de destino (Manente, 2001; Bieger, 1998; etc.), que reforçaram essa ideia de que os lugares se podem vender como produtos únicos ou como sistemas segmentados de produtos, que podem criar novas dinâmicas de atracção de negócios ou de visitantes.

5.2.6. O ponto de vista de Buhalis

Buhalis (2000) dá, então, forma a essa influência, considerando o destino como uma amálgama de produtos e serviços, oferecendo uma experiência integrada aos consumidores, destacando que o destino deve ser visto como um "*perceptual concept*" que pode ser percebido subjectivamente pelos consumidores, dependendo do itinerário de viagem, do seu *background* cultural, do objectivo de visita, do nível educacional e da experiência anterior acumulada. Afirmando a fluidez do conceito de destino, explicita mesmo que "*for the purpose of this paper*" – destino é uma "região geograficamente delimitada que é percebida pelos seus visitantes como uma entidade única, com um enquadramento político e legislativo necessário ao marketing do turismo e ao seu planeamento". Identifica de seguida os seus seis elementos "*core*" do destino (6As – *Attractions, Accessibility; Amenities, Available packages; Activities; Available services*).

Conclui, finalmente, que o destino deve ser visto como uma combinação (ou uma marca) de todos os produtos, serviços e experiências fornecidos localmente, visão essa que permita avaliar os impactos do turismo, gerir a procura e a oferta, com o fim de maximizar os benefícios para todos os "*stakeholders*".

5.3. A consolidação do lado da gestão

No virar do século, com a diversificação da investigação no turismo e algumas experiências de operacionalização no terreno, assiste-se à consolidação de abordagens e, ao mesmo tempo, à sua diversificação, que se concretizam nos pontos seguintes.

5.3.1. O modelo de Manente e Cerato

Manente e Cerato (2000b) constroem de um modo coerente e sistemático, um corpo de teorização elaborado à volta da temática do destino e que passamos a analisar.

Na referência citada, estas autoras, na sequência do trabalho anterior, fixam, em termos pioneiros, um quadro conceptual referencial e articulado para a gestão do destino, elaborando um conceito de destino claramente integrado numa abordagem da gestão.

Esta conceptualização é referida como urgente, dado que as mudanças que se verificam no turismo, assim o determinariam:

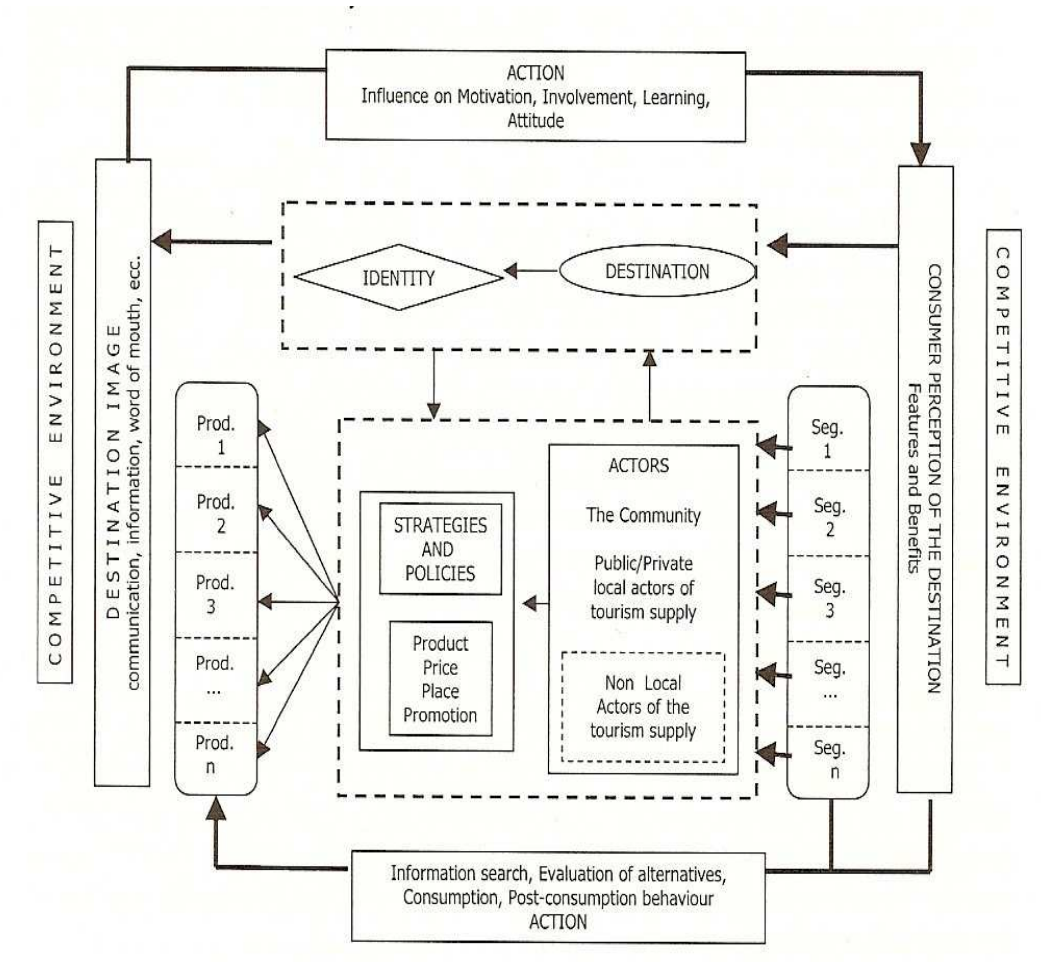
> "O aumento da procura, a diferenciação das motivações e expectativas, que implicam (tal como já afirmado antes) a emergência do problema da compatibilização entre a salvaguarda dos recursos locais e naturais e patrimoniais, a identidade local e o seu uso temático, e necessidade de construir consensos alargados entre os diferentes actores e necessidade de coordenação da sua acção".

Assim, o grande desafio dos actores públicos e privados será a necessidade da gestão dos fluxos turísticos e de organizações do destino de um modo coerente, integrado e na perspectiva da qualidade.

Esta abordagem do destino congrega-se à volta de dois conceitos fundamentais apresentados de seguida em outros tantos diagramas: o conceito de destino como sistema, a um tempo interdisciplinar, se bem que "*fuzzy*" na visão das autoras (Figura 5.3); e o conceito de cadeia de valor reproduzido na Figura 5.4.

Esta conceptualização surge como um sistema de elementos, actores, relações e *feedback*, organizados como um sistema funcional de gestão e não como um sistema básico de produção, como, por exemplo, Laws (1995) tinha mencionado e que Manente igualmente referencia.

Figura 5.3 – O destino como sistema



Fonte: Manente e Cerato (2000b)

Atentemos, então, nos pontos essenciais deste sistema:

- os turistas vistos como sujeitos com as suas percepções especificas do destino;

- os actores e *stakeholders* habituais: empresas, comunidade residente e operadores públicos e privados locais, com especial destaque para os "actores externos da gestão turística";

- os produtos, segmentados em função de tantos quantos os segmentos de turistas especificados;

- a identidade do destino, como definidora da imagem do destino;

- a estratégia e política do destino, na confluência da identidade do destino, concebidas e comercializadas pelos actores e como instrumento fundamental da transformação dos recursos do destino em outros tantos produtos turísticos que conjugam outros tantos segmentos;

- emergência de um sistema de reflexão e retroacção pluridimensional, perante a verificação, por parte dos turistas, das suas percepções e expectativas, quando confrontadas com os produtos oferecidos; este sistema permite a retroacção contínua do grau de satisfação e comportamento pós-consumo, como sistema de informação para produzir influência sobre as motivações originais, atitudes e expectativas dos visitantes e como elementos-síntese da interacção mais global com o ambiente competitivo.

A identificação dos elementos principais do destino, no quadro da concepção apresentada, não impede que as autoras se detenham sobre outros elementos relevantes da estruturação do sistema destino e que convém acrescentar:

- o papel da procura turística – com efeito, os turistas podem visualizar o destino de acordo com o seu processo de decisão, as suas expectativas e o seu grau de satisfação,

mas como o turismo é um bem de experiência, então só quando é consumido e utilizado é que os benefícios resultantes se apresentam como reais; ora esta percepção final, tanto em temos da qualidade como da utilização espacial dos recursos, pode não ser coincidente com a oferta turística organizada e oferecida;

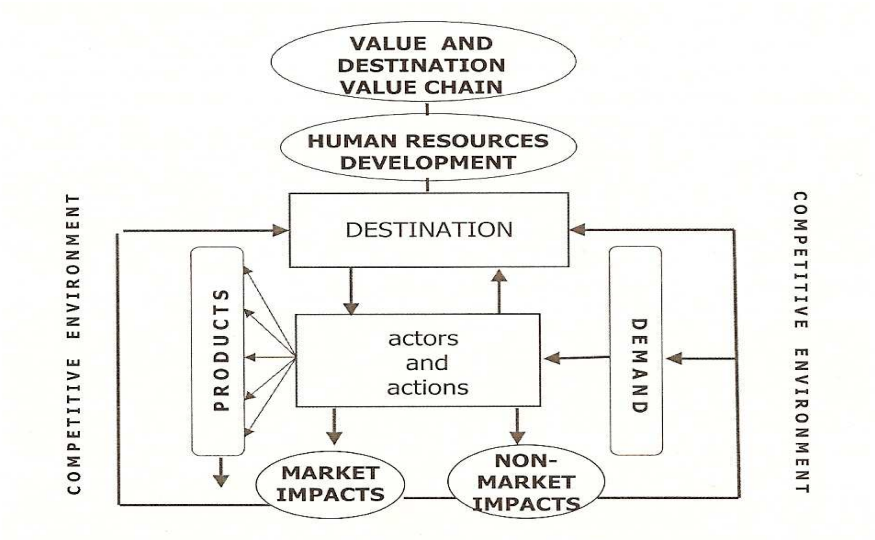
- do lado da oferta, a organização dos recursos locais e a formalização da identidade do destino com tendência para assumir uma delimitação administrativa e operativa por parte dos operadores locais, ponto de vista esse que seria limitado e criaria alguma rigidez na capacidade de resposta da oferta às múltiplas solicitações da procura;
- perante esta situação, o conceito de destino assume o papel de um conceito "*fuzzy*", que não pode ser definido de uma vez por todas, mas que apresenta um factor unificador, o de ser um centro agregador e de atracção;
- resulta, então, como fundamental a percepção sistémica e integradora do destino, salientando-se que a sua capacidade competitiva pode estar em causa, mesmo se se ignorar aquela dimensão integradora.

Manente e Cerato colocam ainda no coração de articulação do sistema destino o conceito da cadeia de valor e da sua compreensão e gestão como mecanismo fundamental. A cadeia de valor do destino é apresentada como "uma extensão da cadeia de valor de Porter (1985) e da cadeia de valor do turismo de Poon (1993)".

A percepção de cadeia de valor das autoras assentaria, assim, na necessidade de compreender os mecanismos que regulam o seu funcionamento e interacções dentro do sistema destino, bem como o controle dos seus efeitos através da avaliação da globalidade dos impactos económicos da actividade turística, quer na dimensão de

efeitos no mercado, quer na dimensão dos efeitos "não-mercado", em termos de sustentabilidade social e ambiental.

Figura 5.4 – O destino como cadeia de valor



Fonte: Manente e Cerato (2000)

Assim, torna-se fundamental equacionar estrategicamente soluções para o funcionamento do sistema destino em termos de:

- que produtos do destino para que sujeitos do mercado;
- que formação a defender à persecução da identidade, imagem e percepção do destino;
- que actores e interacções envolvidos e em que estratégia de gestão;
- que valor é criado, para quem, e pelo destino.

O que nos parece então de destacar e de sintetizar nesta larga versão da contribuição de Manente é sobretudo:

- a tónica na compreensão e análise sistémica do destino;

- o papel fundamental assumido pelos actores locais e não locais, que estruturam o próprio destino, na organização do seu sistema de oferta;
- a importância dada à identidade do destino, como resultado dessa produção do sistema de oferta e à sua articulação com a imagem fornecida e vendida;
- a interligação sistemática entre segmentação da procura e organização de linhas de produtos;
- a abordagem em "*loop*" de realização e de adequação entre o mercado, os turistas e a sua evolução tendencial e a readaptação de produtos à imagem fornecida;
- a necessidade expressa do desenvolvimento dos recursos humanos do destino, seja em termos do novo empreendedorismo, de adopção de uma cultura de qualidade e de uma formação estratégica em recursos humanos como mecanismo essencial ao desenvolvimento da qualidade do destino e da dinamização dos processos de criação de valor como base competitiva para o destino ; toda esta perspectiva se basearia no "talento individual" e no "profissionalismo" dos empregadores e ainda na assumpção de uma cultura de hospitalidade.

A análise do contributo de Manente e Cerato leva-nos a fazer sobressair alguns eixos de estruturação do seu pensamento, a par de outras tantas interrogações em termos de concretização:

- a organização de produtos do destino para outros tantos segmentos de mercado resulta de uma evidente abordagem de Marketing e da sua transposição para a "empresa destino", aliás verificada no trabalho de Bieger (1998). Ora, se é verdade que a caracterização dos turistas e a sua estruturação em termos de segmentos de mercado não constitui aparentemente um problema, a organização da oferta em termos de produtos adequados, já não é assim tão simples. Apesar de alguma plasticidade dos recursos

turísticos, sejam eles ambientais, de património ou etnográficos, através do investimento público, organização de atracções ou produção de novas leituras interpretativas, há uma certa rigidez natural da base do destino que não garante essa configuração ou a adaptação automática da organização de produção ao sistema de procura;

- a análise e identificação de novos segmentos e nichos de mercado também deve partir do potencial de recursos e de oferta disponível no destino, não se podendo esquecer esta dialéctica potencial do destino ← → mercado a alcançar;

- complementarmente, esta organização e desenvolvimento de produtos que estão algo extremadas entre a responsabilidade dos poderes públicos, no que toca aos bens públicos fonte de atracção, e à responsabilidade dos privados no que diz respeito à organização de produtos e serviços da cadeia de viagem e estadia, passaria pela articulação da acção dos actores públicos e privados, como aliás Manente e Cerato salientam nos seus dois artigos. O que nos parece importante é que não se menciona quem deve assumir o papel de liderança ou de coordenação dessa acção sistémica e desse processo de actuação coordenada. Se se coloca o cerne dos mecanismos de atracção em termos de bens públicos, então será difícil prescindir do papel de responsabilidade dos poderes públicos na estruturação e organização dos produtos turísticos do destino à volta de um sistema de governação, partilhado com os privados, é certo, para além do simples papel de planeamento e ordenamento do destino[2];

- ainda na mesma área de confluência/ sobreposição entre a acção dos operadores privados e públicos do sistema, a análise da cadeia de valor global proposta por Manente, parece-nos também carecer dessa mesma clarificação de papéis e da esfera da acção. Se a sua visão global de cadeia de valor é útil, porque coerente, ao colocar a

[2] Justiça seja feita. Em recente publicação (Manente, 2005) a mesma autora destaca esta necessidade de identificação de um catalizador para o destino e defende a solução de Bieger (1998), de uma entidade autónoma e independente para essa coordenação e dinamização.

tónica no relevo do papel dos Recursos Humanos, não é menos parcial pelas mesmas razões, não cabendo naturalmente aos actores privados a avaliação dos impactos do turismo quer na dimensão mercado, quer na dimensão não mercado. Cremos que, precisamente por os destinos configurarem sistemas cooperativos de produção turística que assumem peso económico determinante em muitas regiões, mesmo dos países desenvolvidos, e por, precisamente, a actividade turística envolver impactos importantes para a sustentabilidade social e ambiental, como bem refere a autora, é que se torna necessário uma intervenção pública expressa, para além de mera regulação do sistema;

- seja para a estruturação dos produtos ao nível do destino, seja para a implementação de sistemas de cooperação, de parceria ou partilha da coordenação ou governo no destino, coloca-se o problema de necessidade de novos perfis profissionais e de competências em termos de recursos humanos. É certo que se fazem referências à cultura de hospitalidade, ao empreendedorismo necessário, ao desenvolvimento do profissionalismo dos recursos humanos e à necessidade de uma articulação estratégica dos recursos humanos do destino, mas parece-nos ainda ser necessário a identificação de novos perfis de competência ao longo da cadeia de inovação, concepção, organização e desenvolvimento dos produtos turísticos, bem como nas novas formas de organização e gestão do destino;

- apesar da identificação dos "*non local actors of the tourism supply*", não é atendida nem desenvolvida a capacidade de estruturação do destino, do seu sistema de oferta ou da capacidade que esses operadores desempenham na concepção da própria imagem do destino, na organização do sistema de distribuição ou da estruturação e condicionamento de próprio usufruto ou experiência dos turistas, devido ao modo como "empacotam" os produtos e os destinos. Com efeito, nos sistemas pouco articulados de oferta, esses operadores desempenham um papel fundamental, porque se substituem ao

sistema local na estruturação e organização dos produtos turísticos e à venda junto dos mercados emissores. Coloca-se aqui também, como dimensão essencial de compreensão do destino e da dinâmica dos seus actores, a problematização de como incorporar esses actores nessa dinâmica da integração e governação do destino.

Este trabalho consolida, assim, múltiplos aspectos de estruturação do destino como entidade analítica e gestionável e, pela sua diversidade, abre portas a uma riqueza crescente da análise.

O que sobressai, então, do ponto de vista de Manente e Cerato quanto à GDT?

Para além de todo o repositório de ideias com impacto na gestão anteriormente mencionados, Manente e Cerato (2000a) destacam que "o sucesso dos gestores que levarão os destinos ao novo milénio basear-se-á em:

- organização dos recursos locais;
- gestão e controlo das relações entre actores ao nível local e não local – com a prioridade dada ao controlo do destino;
- coordenação e gestão da "produção turística local";
- segmentação do mercado e das linhas de produto;
- criação e gestão do valor produzido pelo sistema de turismo para todos os actores envolvidos".

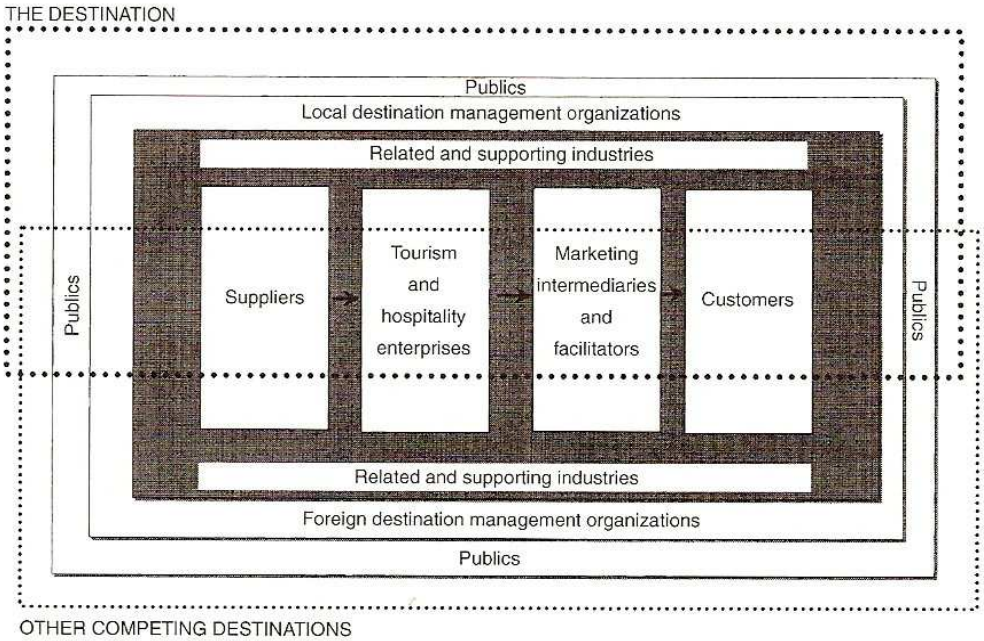
5.3.2. O modelo de Ritchie e Crouch

O segundo contributo que queremos destacar é o de Ritchie e Crouch (2003), construído ao longo de um sem-número de artigos e comunicações e finalmente sintetizado na sua

obra *"The Competitive Destination: A Sustainability Perspective"*.

Ao analisarem o micro-ambiente competitivo do destino, os autores apresentam também um modelo de destino baseado numa perspectiva tipológica empresarial e mesmo institucional de cadeia de valor.

Figura 5.5 – O micro ambiente do destino



Fonte: Ritchie e Crouch (2003)

Esta perspectiva considera o destino na intersecção com os outros destinos, retomando aliás o conceito de Leiper (1990) e destaca:

- as empresas locais que formam o destino, com os bens e serviços que constituem a base da experiência turística fornecida pelo destino;

- o eixo central ilustra que os fornecedores do destino, como o transporte ou o alojamento, os operadores e intermediários e os públicos e clientes podem ser, quer locais, quer estrangeiros; esta área de intersecção é comum aos vários destinos, sendo os actores igualmente comuns aos vários destinos.

E concluem: "o destino é, de facto, uma colecção dispersa de empresas, organizações e grupos que trabalham em comum de um modo semi-organizado e parcialmente cooperativo, mas que são amplamente conduzidas, em última análise, pelo seu próprio interesse". E destacam que, no coração do destino, coexistem, quer a dimensão de cooperação, quer a dimensão de competição, que moldariam o próprio esforço das DMO existentes para serem bem sucedidas na orientação e liderança do destino.

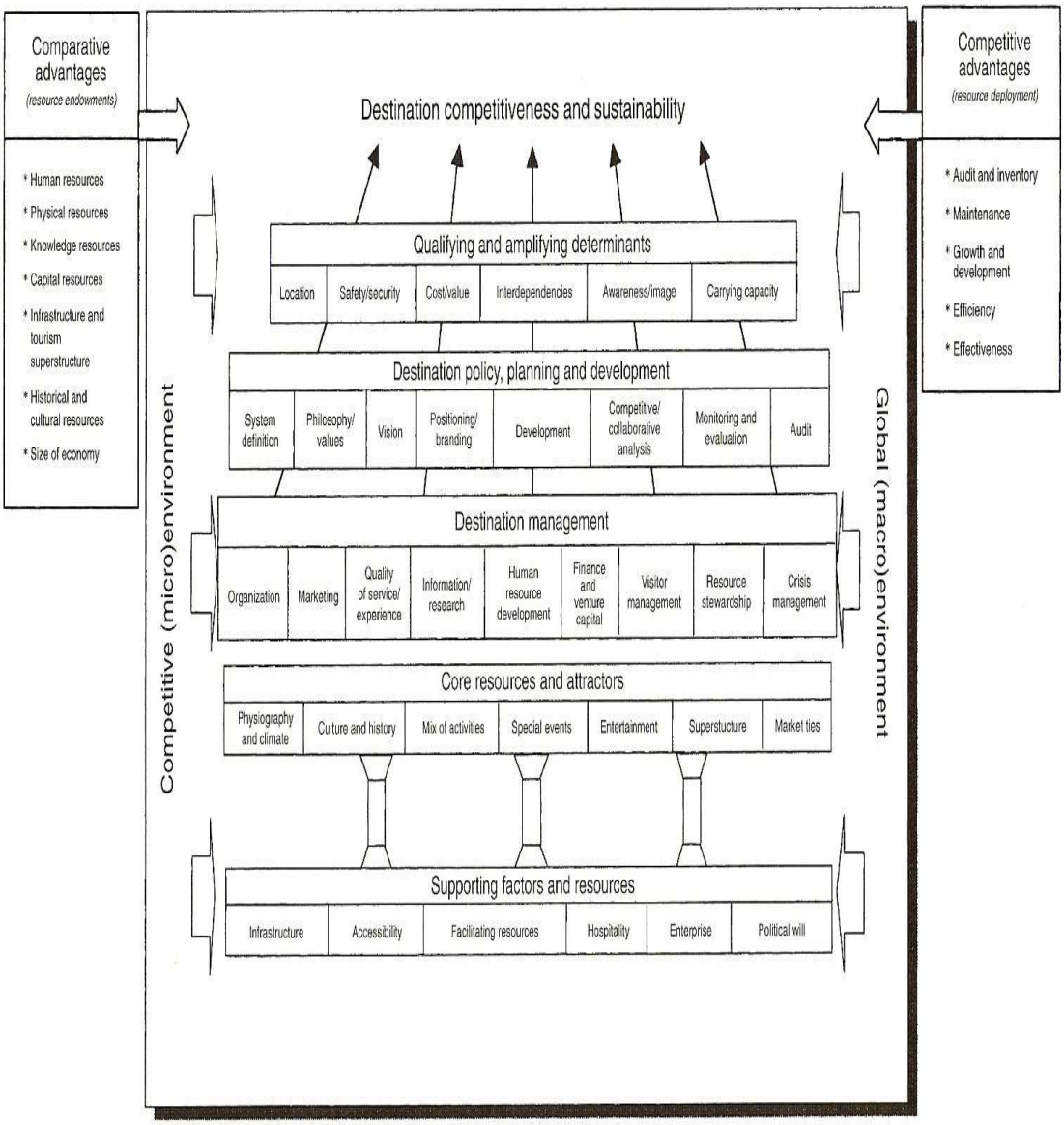
Mais adiante avançam com um conceito simples de destino – "a tourism destination, in its singlest terms, is a particular geographical region within which one visitor enjoys various types of travel experiences". Mas este conceito simples não esconde o conceito largamente complexo e abrangente que emerge do modelo geral de competitividade que estes autores desenvolveram e que se ilustra de seguida.

Sob o ponto de vista conceptual, o contributo mais importante é o de se colocar o destino como destino sustentável e competitivo, expressando que, hoje em dia, essas duas dimensões são indeléveis e indissociáveis. A primeira, por constituir a condição *sine qua non* de preservação dos recursos identitários do destino, só eles capazes de fornecerem uma experiência específica e única aos turistas do destino; a segunda, por assegurar as condições de sobrevivência do destino num mercado globalizado de concorrência de múltiplos destinos; esta indissociação, por fornecer a base para a

competitividade à volta de dinâmicas de transformação de vantagens comparativas em vantagens competitivas (Ritchie e Crouch, 2003).

Na prática, o que Ritchie e Crouch fazem, ao elaborar este modelo de competitividade, é estruturar e alicerçar toda uma conceptualização do que é um destino turístico, nas suas múltiplas e complexas dimensões.

Figura 5.6 – Modelo conceptual da competitividade dos destinos



Fonte: Ritchie e Crouch (2003)

Na base do sistema temos um conjunto articulado de elementos que constituem o alicerce e coração do destino – os "*core resources and attractions*", os recursos nucleares e atracções do destino – o clima e o sistema geográfico, a cultura e história, o *mix* de actividades fornecidas, os eventos especiais, o entretenimento, a superstrutura turística e os laços de mercado. Estes elementos centrais estão indissociavelmente ligados aos "recursos e factores de suporte" – as infraestruturas, as acessibilidades, os recursos facilitadores (capital humano, conhecimento e capital financeiro, hospitalidade dos residentes, as empresas e a vontade política em termos de desejo de assumir e liderar o turismo).

No coração do sistema, os autores introduzem o que pode ser considerado um subsistema de gestão do destino, que compreende diversas dimensões de intervenção – a necessidade de uma organização que por sua vez levasse a cabo o *marketing*, o assegurar da qualidade do serviço/experiência, as questões relativas à informação/investigação, o desenvolvimento dos recursos humanos, a angariação de capital financeiro e de risco, a gestão dos visitantes, a manutenção e salvaguarda dos recursos-base do destino e a gestão das crises.

O subsistema de gestão é ainda completado com a dimensão de política, planeamento e desenvolvimento do destino que se concentra, por sua vez, nas áreas de intervenção e de gestão – a delimitação, quer em termos geográficos, quer em termos políticos e jurisdicionais, quer em termos de *stakeholders* do sistema do destino, a definição de uma filosofia e valores que enformem uma visão política e comercial para o destino, o seu posicionamento e política de marca, o desenvolvimento, a análise, quer das forças de concorrência, quer da dinâmica de cooperação, a monitorização e avaliação da

performance do destino e a auditoria do destino, isto é, processo global de diagnóstico e de *feedback* do sistema integral e da posição competitiva do destino.

Finalmente, como determinantes amplificadores e qualificadores de um destino competitivo e sustentável, os autores destacam como áreas geríveis e de intervenção da gestão a localização, a segurança, o custo/ valor, as interdependências, a imagem e a capacidade de carga do destino.

Este modelo encontra-se, assim, estruturado, grosso modo, em duas partes: os factores de suporte, os recursos e atractivos que são, de facto, elementos fundamentais do destino e como tal, devem ser cuidados e geridos; os outros três pilares do modelo, "gestão dos destinos", "política, planeamento e desenvolvimento do destino" e "factores qualificadores e amplificadores" constituem outras tantas áreas de intervenção da própria gestão do destino, em sentido lato.

O modelo tem sido, como os autores afirmam, sustentado empiricamente ao longo de múltiplas consultas, *focus group* e projectos desenvolvidos ao longo de duas décadas e configura uma polivalência de utilização enorme, dado que pode ser utilizado para fazer a auditoria competitiva do destino, para comparação e *benchmarking* com outros destinos ou, simplesmente, para construção e desenvolvimento de todo um sistema de gestão do destino que se queira implementar. Ritchie e Crouch detalham ainda em grande pormenor quais são as tarefas que se devem desenvolver para cada uma das dimensões de gestão apresentadas anteriormente.

Outro contributo fundamental dos autores centra-se no papel e responsabilidades que uma DMO deve assumir. Para além de fixar doze grandes tarefas para a DMO, Ritchie e Crouch apresentam cinco factores claros para a sua actuação:

- ser claramente identificável como organização responsável pela coordenação e direcção de todos os esforços das muitas partes envolvidas no complexo sistema turístico;
- deve liderar o apoio de todos os sectores económicos importantes e de todos os principais actores do sistema turístico;
- deve ser capaz de influenciar as decisões e acções das inúmeras agências e departamentos públicos e empresas privadas que determinam directamente e natureza e a qualidade da experiência turística fornecida aos visitantes;
- deve possuir os instrumentos necessários para estimular e encorajar o tipo e quantidade de desenvolvimento da oferta requeridos pela política do turismo para o destino;
- deve ser suficientemente independente e flexível para desenvolver estratégias inovadoras que possam ser implementadas num horizonte temporal aceitável, de modo a responder rapidamente às condições evolutivas do mercado e do ambiente.

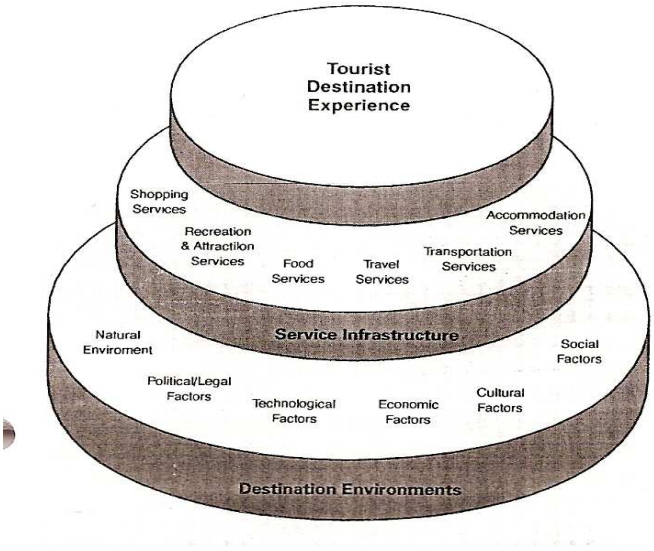
Ritchie e Crouch assinalam ainda a necessidade de um financiamento constante e efectivo, nas suas múltiplas formas, como condição fundamental para a sobrevivência da DMO. Colocam, assim, a Gestão de Destinos como “the key to mantaining a sustainable competitive advantage”.

5.3.3. O modelo de Murphy

Ainda no quadro da gestão, Murphy *et al* (2000) por sua vez, desenvolvem o seu modelo de destino (Figura 5.7).

Em primeiro lugar afirmam claramente que o destino se insere no conceito de "*tourism product*", assente na qualidade e valor como conceitos capazes de fornecer atributos distintivos ao destino e, ao mesmo tempo, susceptível de ser composto e caracterizado por um mínimo de atributos multidimensionais (Hu e Ricthie, 1993).

Figura 5.7 – Um modelo conceptual do destino produto



Fonte: Murphy *et al.* (2000)

Estes autores estruturam toda a hierarquização concêntrica e piramidal do destino no sentido de potenciar essa experiência. Distingue-se assim: o ambiente do destino, com os seus factores potenciadores da percepção e experiência – ambiente natural, factores político-legais, tecnológicos, económicos, culturais e sociais; as infraestruturas de

serviços – comércio, recreio e lazer, alimentação, viagens, transportes e alojamento, que convergiriam na criação de uma "atmosfera" fornecida pelo destino, intimamente ligada à "imagem do destino".

Mas o que distingue verdadeiramente a proposta de Murphy *et al* é colocar no topo e centro do seu modelo a questão da experienciação do destino, destacando os sucessivos contributos de Murphy (1985), Gunn (1988), Smith (1994) e outros, para concluir que um destino pode ser visto como uma amálgama de produtos individuais e "*experience opportunities*" que se combinam para formar a "experiência total" da área visitada usufruída pelo turista.

5.3.4. O contributo de Machiavelli

Nesta mesma linha de considerar o destino como produto, Machiavelli (2001) preocupa-se especialmente com a integração do destino como produto. Estabelece a diferença entre destino, considerado como um conjunto de atracções e destino considerado como produto e cita o argumento de Bieger (1998) – "o que torna o destino um produto é a exploração dos seus recursos e atracções, seja quando essa exploração acontece a partir da iniciativa de consumidores individuais, seja quando esses recursos e atracções são "embalados" (*pre-packaged)* pelas empresas". E chama a atenção para o facto de, quando o produto é predominantemente dominado pelo consumidor final ou igualmente "*packaged*" por cadeias diferentes de cooperação, a possibilidade da oferta turística tirar melhor partido (*making the most)* dos seus produtos ou área, ser consideravelmente reduzida. Então, só o controlo e gestão atentos do sistema de oferta por uma associação de instituições, permitiria alcançar objectivos de qualidade e de integridade do produto

destino. Em consequência, o que tornaria o destino decisivo em termos competitivos, seria não só haver uma organização que o enforma, mas sim o facto de se assegurar aos consumidores a aquisição de um produto fortemente integrado pelos mesmos produtores.

Neste conceito de integração considerado fundamental, a gestão seria a grande pedra de toque competitiva, onde os agentes privados e públicos obrigatoriamente teriam de desenvolver novas formas de organização e de cooperação. E Machiavelli cita mesmo o caso das empresas industriais, em múltiplos sectores de actividade, que há muito identificaram a "cadeia de valor" como condição organizacional que permite competir nos mercados globais, formulando alianças, *joint ventures*, parcerias e redes. Utiliza este exemplo para acentuar de novo que os destinos precisam de tomar consciência de que são sistemas e que têm de definir e compreender quais são os seus actores, ligações, interacções e ambiente competitivo.

Finalmente, o autor avança com uma definição de destino na óptica do turista – um sistema integrado de oferta, um *unicum* com o qual se relacionam e o qual avaliam do ponto de vista da capacidade de fornecer satisfação, se todos os seus componentes encontrarem expressão numa abordagem coordenada e sinergética.

5.3.5. O contributo de Valls

O contributo deste autor emerge como um contributo amadurecido por um longo processo de investigação, quer no campo da conceptualização específica do destino, quer no campo da problemática da GDT.

O seu conceito de destino emerge de um conjunto de características:

> "definimos el destino turístico de país, región, o de estado, de ciudad o de lugar como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura e servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral".

Este conceito retoma alguns dos elementos já manifestados por outros autores, como o espaço geográfico, a identidade do destino ou a necessidade de uma capacidade de administração própria, mas destaca-se por incorporar uma forte dimensão de articulação entre a estruturação dos seus produtos e a satisfação dos visitantes, pondo em destaque a necessidade da valorização e ordenamento do destino.

Para além deste *core* de características, Valls (2004) identifica ainda:

- a necessidade de definir funções do destino que justificam, por um lado, a necessidade e, por outro, a razão de ser ou utilidade e fim desse conceito – a qualidade de vida dos residentes, a dimensão da competitividade internacional, a obtenção do desenvolvimento económico e a satisfação dos visitantes. Estas funções são, assim, estruturadas à volta das necessidades dos principais *stakeholders*, sejam eles residentes ou turistas, que devem ver satisfeitas as suas expectativas e experiências;

Tabela 5.1 - Elementos do Destino

Elementos Tangíveis	Elementos intangíveis	
	Classes	Elementos
- Elementos físicos - Estruturas, infra-estruturas e equipamentos - Recursos humanos - Produtos alimentares, artesanato, etc.	- Globais	Estrutura de oferta assente em - Valorização dos recursos - Autenticidade - Qualidade ambiental - Marca - Informação - Preço
	- De coerência	- Acessibilidade e conectividade - Segurança - Sinalização - Limpeza - Saúde - Prevenção de riscos e contingências
	- De hospitalidade	- Acolhimento e recepção - Acompanhamento - Animação - Interpretação

Fonte: Valls (2004)

- agentes do destino – identifica turistas e consumidores de ócio, sector económico e social do destino turístico, administrações públicas e sociedade em geral, destacando a necessidade de se transformar vantagens comparativas em competitivas na linha de Ritchie e Crouch (2003) e sobretudo a necessidade de estabelecer um consenso de todos os actores no processo de desenvolvimento e produção do produto de destino;

- componentes do destino - os recursos existentes no lugar turístico serão classificados como atracções, se possuírem a capacidade de gerar fluxos de turistas a partir de um processo de valorização; dessa forma, converter-se-ão em produtos turísticos, isto é, produtos a que se acrescentou valor após um processo de desenvolvimento que permita pôr esses produtos no mercado;

- estruturação do destino, que consiste na organização de uma carteira de produtos estruturados em torno de experiências propostas, que devem cumprir um conjunto de requisitos: segmentação, uso de novas tecnologias, segurança, atenção à concorrência, desenvolvimento das competências locais e regionais e internacionalização das

empresas; ao mesmo tempo, parte da característica, também por nós já identificada em Machiavelli (2001) de que um dos factores de êxito é a capacidade para assegurar uma "entrega integrada y coordinada"; acrescenta ainda que a estruturação do destino deve obedecer a três níveis de elementos – os nucleares, que respondem directamente à experiência buscada pelos visitantes; os elementos periféricos, que são as infra-estruturas essenciais ao usufruto de experiência (alojamento, alimentação, etc…); os elementos complementares, que visam enriquecer a oferta nuclear que "fixa a personalidade do destino ou ampliam as dimensões da experiência". Assim, descreve o conjunto de elementos tangíveis e intangíveis do destino passíveis de serem geridos;

- dinâmica do ciclo de vida do destino – enumera as várias fases do ciclo de vida identificadas por Butler (1980), mas alargada a novas características;

- a sustentabilidade do destino, identificando as várias dimensões da sustentabilidade: equilíbrio populacional e identidade cultural, desenvolvimento económico e social, manutenção do valor do território, património e activos existentes (a dimensão ambiental em sentido lato) e; sugere a competitividade internacional como capacidade de atracção suscitada pela sustentabilidade; aborda ainda a necessidade de rentabilizar sustentabilidade e de definir e concretizar práticas de sustentabilidade;

- a existência de tipologias de destinos turísticos, agregadas de acordo com vários critérios, enumerando dez tipologias (de acordo com a explicitação do território, a origem do turista, a principal motivação genérica do turista, o uso do território, o carácter do plano de ordenamento em uso, o grau de especialização, a fase do ciclo de vida, o peso da actividade turística, o grau o nível de desenvolvimento de desenvolvimento organizativo dos organismos coordenadores, o grau de concentração da oferta, procura e distribuição).

O contributo de Valls surge, assim, como uma enorme síntese de muitos dos autores assinalados por nós anteriormente, nem sempre claramente identificados por este autor, mas suficientemente amplo para não padecer de uma crítica ou análise detalhada de insuficiências. Destaquemos os aspectos mais importantes onde Valls inova:

- a explicitação do fim ou objectivo último do funcionamento do destino, aquilo que denomina de funções de destino, em que especifica qual o uso e ao serviço de quem se encontra o destino;
- a tónica central do processo de desenvolvimento e transformação dos recursos em atractivos e produtos, destacando a necessidade de criar e acrescentar valor aos produtos turísticos;
- a estruturação do destino dando grande relevo aos elementos intangíveis bem como ao seu manuseamento, distinguindo três conceitos globais de organização dos elementos intangíveis: globais, de coerência e de hospitalidade; os globais surgem como uma espécie de factores críticos de sucesso para assegurar a competitividade do destino, em particular, a importância que dá ao binómio valorização dos recursos-autenticidade como chave para adequar o destino e os seus produtos à capacidade de satisfazer as diversas exigências e necessidades dos visitantes e o destaque que dá ao trabalho a fazer-se à volta da hospitalidade.

No que diz respeito à Gestão, o contributo de Valls é variadíssimo. Este autor distingue três níveis de actuação:

- a necessidade de desenvolvimento de um destino turístico competitivo à volta de um processo de planificação estratégica dos destinos, que se concretizaria, por sua vez, numa dimensão operativa;

- definição de políticas e estratégias operacionais, *marketing*, capital humano, tecnologia, logística, actuação urbanística e fiscal;
- um terceiro nível onde sita a acção da Gestão, a que chama de "suporte à implementação".

Em primeiro lugar desenvolve a ideia da estruturação crítica de "um ente coordenador", ou seja, uma organização que responda à falta de vontade de trabalhar em comum, à falta de liderança, à indefinição própria do território, à co-responsabilização da Gestão do território e do património comum, à fragmentação do sector, fomentando a associação e a cooperação, o desenvolvimento de todos os níveis de administração e promovendo uma política de consenso.

Ao mesmo tempo, essa organização deveria ser estabelecida em dois níveis de instrumentação: o estratégico e o operacional. O nível estratégico deveria suscitar o envolvimento dos *stakeholders*, através de uma plataforma público-privada para promover o consumo, actuar como catalisador de valores, fixar grandes linhas de actuação e o modelo de desenvolvimento, estabelecer âmbitos e critérios de actuação, estabelecer a ponte com os outros sectores económicos e converter em normas os objectivos e procedimentos consensualizados. O nível operacional desdobrar-se-ia na planificação dos recursos económico-financeiros, na criação e ordenamento dos produtos turísticos e da oferta do destino, na comercialização, comunicação e gestão da marca e no fomento e coordenação de outras políticas activas, a saber: os recursos humanos, a tecnologia, a logística, o planeamento urbanístico e fiscal, tendo sempre em vista uma visão coordenada do destino.

Um segundo suporte considerado fundamental é o da criação de um Observatório de Turismo, responsável pela informação evolutiva do mercado, quer da procura turística, quer da satisfação, pela realização de outros estudos turísticos e pela produção de indicadores de Gestão.

Como terceiro elemento, Valls destaca ainda a criação, gestão e desenvolvimento da marca do destino, dando-lhe um forte carácter estruturante do próprio destino.

Finalmente, como quarto elemento, em conjunto com Marvilla, Valls propõe um "cuadro de mando integral para destinos turísticos", precisamente a adaptação ao destino do célebre "Balance Scorecard" de Kaplan e Norton (1996). Trata-se de um suporte fundamental à implementação da estratégia dos destinos, que resulta de investigações várias levadas a cabo pelo autor. No entanto, não deixa de observar que a sua utilidade será condicionada pelo nível de gestão em que o destino se encontra – quanto mais elevado, maior será a sua eficácia, querendo dizer que, quanto maior for o nível de concentração das responsabilidades de gestão, maior será a utilidade deste instrumento, dado que, precisamente, proporciona uma visão integrada de todo o processo de gestão.

5.3.6. Os modelos de informação

Outro campo de abordagem dentro da gestão, que já tinha emergido nos anos noventa, mas que apresenta agora nova configuração é a óptica da informação.

De Moor (2000) e Buhalis (2003) afirmam que o turismo é essencialmente uma actividade baseada na informação, que baliza o processo de escolha e decisão do turista e a comunicação entre destino e turista ao fornecer o *backbone* para a monitorização do desempenho do sistema e processo de decisão na gestão (Pollock, 2000).

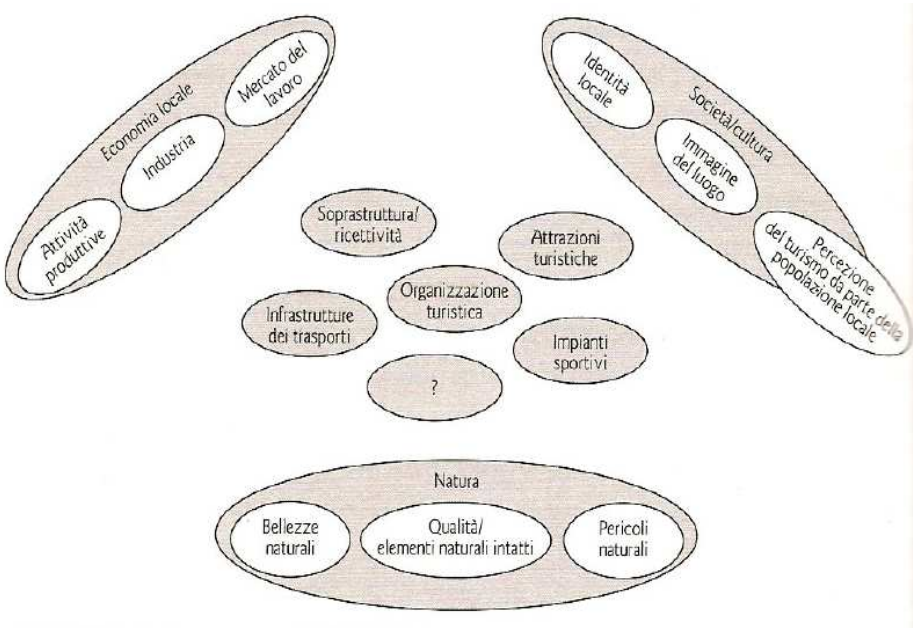
De Moor (2000) avalia e estrutura este impacto, apresentando o destino turístico como uma "network" de actores e de agentes que estruturam o mercado turístico. Os agentes de viagem e os operadores desempenham o papel chave, dado que os primeiros têm o papel de "*information broker*", enquanto os operadores turísticos actuam como "agregador de produto". E acrescenta a necessidade de se desenvolver o estudo destes sistemas de produção, aproveitando o *backbone* já existente das TICS, para monitorizar a performance das organizações em rede, ou os factores que deverão promover ou fomentar essa abordagem.

5.3.7. O modelo de empresa virtual de Bieger

Esta perspectiva, centrada na informação, é adaptada por Bieger (2000a), que desenvolve o conceito de destino como empresa virtual ou rede de empresas (de que destacamos, à partida, a sua importância, por assentar nessa conceptualização um dos modelos de gestão estratégica dos destinos que mais tarde se desenvolverá), partindo do seu anterior conceito de destino como SBU, um vasto sistema de prestação de serviços articulados e integrados para determinados segmentos de turistas, que manifestam uma elevada estabilidade temporal e que são o fulcro da própria operacionalidade estratégica do turismo.

O destino seria, assim, uma rede de empresas que estruturariam, por sua vez, uma "empresa virtual destino", cuja gestão é uma tarefa complexa, dado possuir dentro de si elementos contraditórios determinantes para a atracção do produto (cultura e ambiente) e não directamente gestionáveis dentro do campo de actuação do destino. E Bieger apresenta então o sistema destino, da forma que a figura ilustra.

Figura 5.8 – O sistema destino segundo Bieger

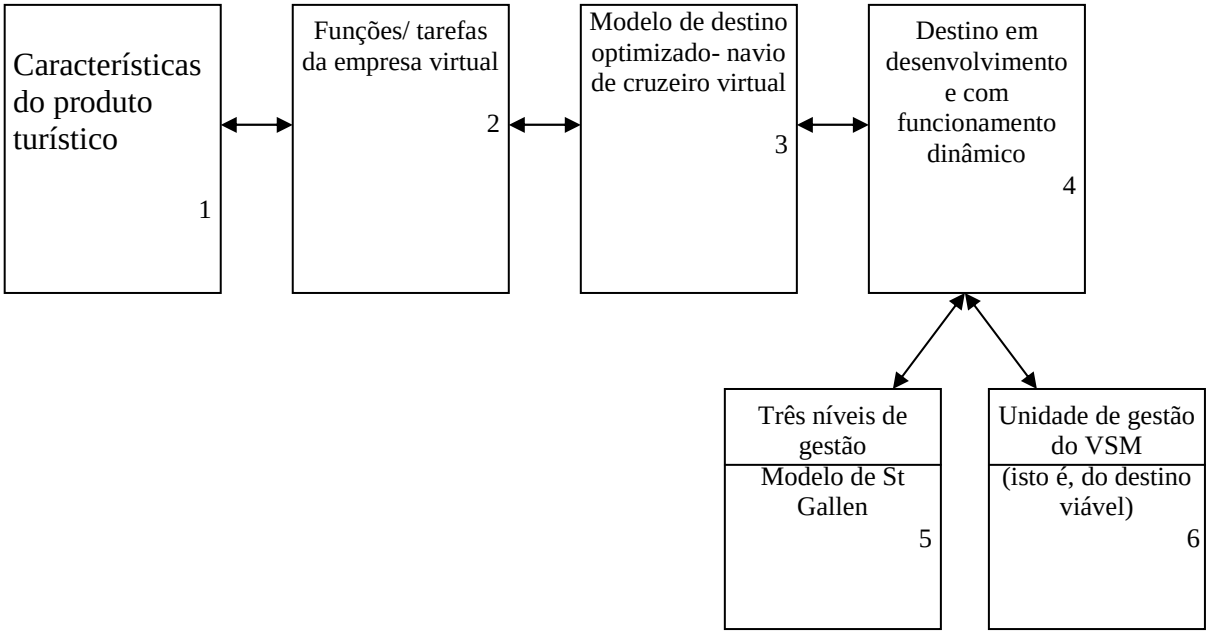


Fonte: Bieger (2000a)

Seria, assim, tão importante ter em conta os vários factores externos ao destino, como assegurar a necessidade funcional dessa empresa virtual, reunindo em tarefas de carácter colaborativo quem pode lucrar com as características tão peculiares do produto turístico, isto é, as empresas.

Socorramo-nos então do quadro abaixo para melhor compreender a construção de Bieger.

Figura 5.9 – Modelo de articulação destino/competências



Fonte: Bieger (2000a)

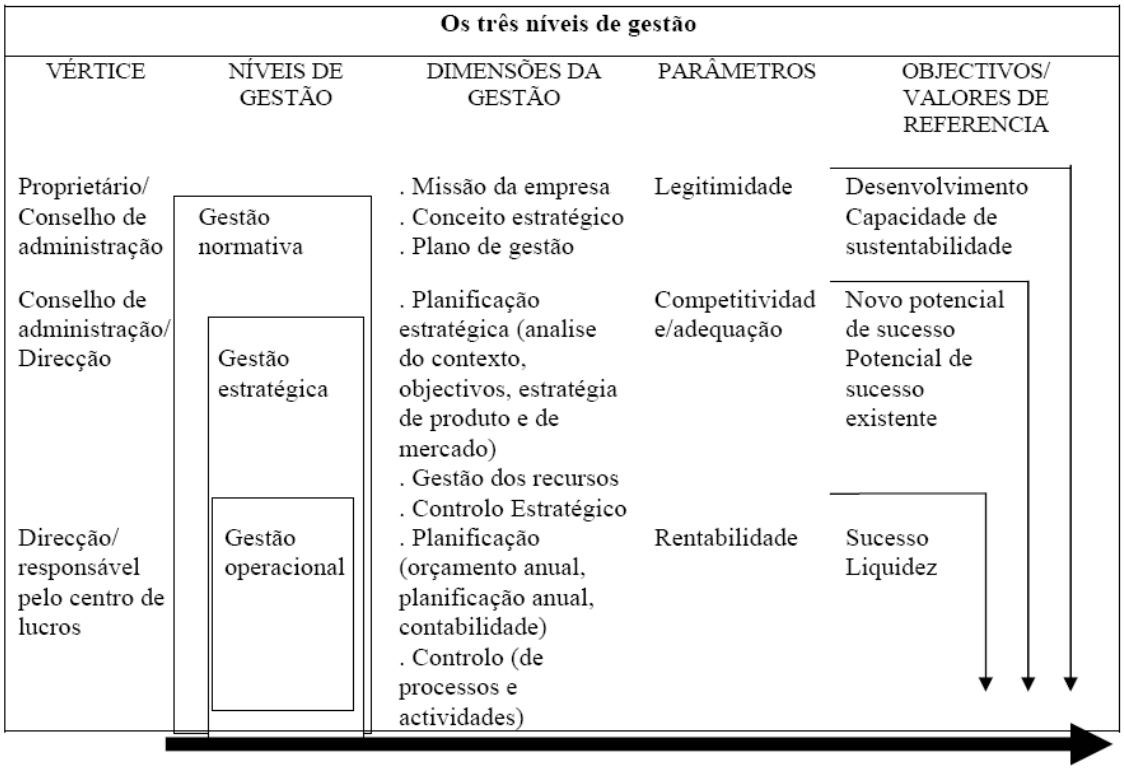
As características do produto turístico dariam origem a outras tantas funções/ tarefas da empresa virtual, isto é, do destino – planificação, oferta, representação de interesses e Marketing (aliás as mesmas já apresentadas quando do seu conceito de destino como SBU).

Bieger utiliza o conceito de um navio de cruzeiro, onde todas as atracções e necessidades dos turistas estão integradas e respondem simultaneamente a vários segmentos e perfis de consumidores, para ilustrar o que deveria ser o funcionamento de um destino optimizado. Bieger agarra na sua ideia de destino como sistema de cadeia de valor de cada produto para cada segmento de mercado, acrescentando duas variáveis fundamentais – a capacidade estratégica de desenvolvimento do destino assegurada pela existência de uma entidade representante do destino que, por um lado, observa o andamento do mercado e do contexto externo, a que chama capacidade de adequação *(fit*) e, por outro lado, a capacidade de desenvolvimento de competências (*stretch)* que

asseguram o desenvolvimento permanente interno do destino, compatível com as dinâmicas exteriores.

Finalmente, este fundamento dinâmico do destino-empresa virtual, passaria obrigatoriamente por um modelo de gestão estratégico (Modelo de Saint Gallen) e por uma unidade de gestão com características sintetizadas pelo VSM (*Viable System Model*, inspirado em Beer, 1972 e Beer, 1979) e que analisaremos no capítulo seguinte.

Figura 5.10 – O modelo de gestão de Saint Gallen



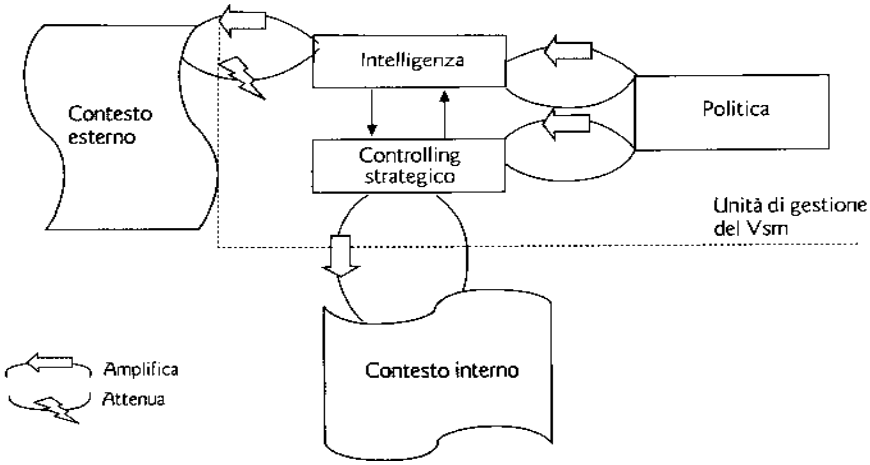
Fonte: Bieger (2000a)

Esta explanação já longa sobre a proposta de Bieger tem a sua justificação. Este modelo surge como um dos que mais amplamente problematizam e justificam o destino como entidade necessitada de gestão. Com efeito, ao atribuir-lhe um sentido de missão

unitária, ao apresentar a necessidade de uma dinâmica de gestão operacionalizável, quer através de um modelo de gestão estratégica adaptável ao contexto do próprio turismo e destino, quer ao fornecer um modelo de cérebro ou unidade de gestão para o destino, estabelece claramente um conjunto de funções e de instrumentos de gestão e de articulação estratégica para uma coerente operacionalização no terreno desta problemática, isto é, um sistema de gestão para um destino turístico que se pretende viável.

A proposta de Bieger para a gestão passaria então pelo denominado modelo de Saint Gallen. Como se pode observar pela figura 5.10 esse modelo estrutura-se em três níveis hierárquicos de gestão ou verticais e define três níveis de gestão, a que correspondem dimensões / actividades de gestão normativa, estratégica e operacional, a que correspondem parâmetros ou lógicas de funcionamento e ainda objectivos / valores de referência.

Figura 5.11 - Unidade de gestão do *Viable System Model*



Fonte: Bieger (2000a)

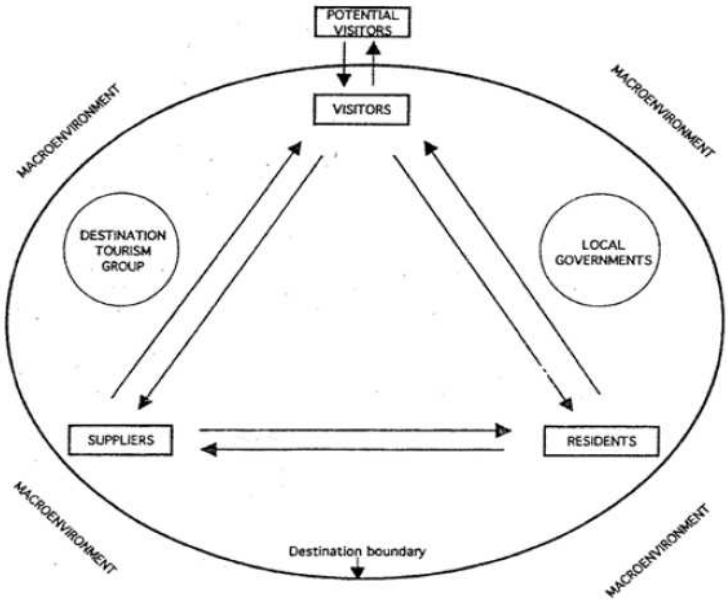
Ao mesmo tempo, a unidade de gestão seria uma versão simplificada do "*Viable System Model*" (Figura 5.11) cuja estrutura seria responsável pelo nível normativo e / ou estratégico. Esta unidade de gestão asseguraria três grandes funções de gestão de topo:

- a função de inteligência – função de relação com o contexto externo; compete-lhe pensar e agir para o sistema, interpretar as mudanças de contexto externo para sugerir reacção e adaptação, tendo por base a experiência detida pela orientação ou competências adquiridas externamente; quando a estrutura não tem essas competências o autor sugere que as mesmas sejam atribuídas a um centro de investigação;
- função de controlo estratégico – ocupa-se da configuração interna do destino, gerindo processos e estruturas no seio da organização, da direcção estratégica, da articulação e evolução do sistema, novos modelos relacionais e novos papéis precisam-se no quadro da empresa virtual;
- função de política – garantir a concordância entre o contexto externo e o contexto interno e um modelo claro, por sua vez, para o desenvolvimento do modelo de inteligência e do modelo de controlo estratégico, suscitando legitimidade e com mandato adequado por parte dessa entidade de gestão.

5.3.8. O contributo de Frechtling

Frechtling (2002) propõe-se abordar o seu modelo de desenvolvimento do destino baseado nos *stakeholders*. Apesar de se centrar mais no processo de desenvolvimento dos destinos, Frechtling aborda e reflecte várias dimensões fundamentais para a nossa compreensão do destino.

Figura 5.12 – Modelo dos *stakeholders* de Frechtling



Fonte: Frechtling (2002)

Começa por equacionar que a questão central é a de saber a quem deve servir o desenvolvimento do turismo, para dizer que as economias de mercado, ao colocarem a tónica nessa preponderância do mercado, beneficiaram fortemente o sector de negócios do turismo – proprietários, investidores e gestores, faltando muitíssimas vezes a satisfação e respeito dos residentes, visitantes e por vezes até dos próprios fornecedores dos serviços turísticos.

No modelo acima exposto, Frechtling propõe que o desenvolvimento do turismo de uma dada área deve servir os interesses dos *stakeholders* dessa área, tal como são definidos por esses próprios *stakeholders*. E esta ideia, aparentemente *de la Palisse*, é utilizada para desenvolver várias dimensões na abordagem do conceito de destino:

- começa por abordar o problema do que é o destino, sintetizando o pensamento de diversos autores, para afirmar que, na sua opinião, o destino "é onde os impactos do

turismo são mais intensos, onde os visitantes são na verdade guiados, onde os recursos são utilizados e a experiência turística é criada"; o destino deve ser, pois, uma área de interesse para os visitantes;

- aborda, de seguida, o problema de quem são os efectivos *stakeholders* do destino e destaca três grupos primários: residentes no destino, que são o grosso da força de trabalho; o conjunto da oferta, quer das empresas que trabalham directamente para os turistas, quer indirectamente, bem como os organismos não lucrativos e os visitantes, utilizando o conceito já conhecido da WTO; acrescenta ainda que muitos *stakeholders* secundários tais como governos, sindicatos, outros grupos ligados ao turismo ou outras entidades afectadas pelo desenvolvimento turístico, deverão ser considerados.

A questão essencial é que, para Frechtling, deve ser permitido a cada grupo que defina as suas próprias necessidades prioritárias e não ter uma lista arbitrária imposta pelo governo, pelos homens do Marketing ou mesmo pelos investigadores.

E parte desta assumpção para acrescentar que a ultrapassagem do problema das tradicionais fronteiras de delimitação do destino deve essencialmente partir dos interesses do principal *stakeholder* – o visitante. O visitante define o destino e qualquer outra abordagem arrisca-se a falhar no sentido de atrair e guiar os visitantes. E a partir de Smith (1995) sugere três critérios:

- o destino deve ser definido pelos visitantes através de um processo objectivo;
- o destino deve possuir um "*core*" de atracções, seja natural ou desenvolvido;
- o destino deve ser exclusivo, isto é, a mesma atracção ou "core" não deve ser considerada para dois destinos.

E finalmente, cita Drucker para referir que devemos concentrar mais "*brain power*" nos supostos factores-chave: definição do conceito "*core*" para o destino, que interesses devem ser servidos e qual o processo para definir a opção preferida em termos de futuro da área de destino.

Em conclusão, Frechtling apresenta um modo de definir e estruturar o destino, destacando a importância de um papel equilibrado dos *stakeholders*, colocando a sua inter-relacionação como prioridade da própria estruturação do destino.

5.3.9. O modelo de destino como sistema de competências

Esta perspectiva, desenvolvida por Matzler e Pechlaner (2000), mais do que constituir uma conceptualização do destino enquanto tal, assume uma forma de ver o funcionamento do destino, estabelecendo simultaneamente uma abordagem da competitividade baseada nos recursos endógenos do capital humano do destino.

Com efeito, para Matzler e Pechlaner (2000), os destinos são entidades concorrenciais espacialmente definidas, entidades como produtos ou conjunto articulado e integrado de produtos que o turista ou o cliente consideram determinantes no âmbito da sua estadia, conceito este já desenvolvido por Bieger (1997) e Pechlaner (1998).

Nesta dicotomia entre espaço e produto, Matzler e Pechlaner argumentam que o espaço que o turista define como espaço no qual se move durante a estadia, é tanto definido pelo turista como pela oferta e pela informação de que o cliente dispõe no momento em que projecta a viagem. Ao mesmo tempo, colocam a questão da satisfação e fidelização

do turista como a questão central, argumentando sobre os benefícios resultantes de uma fidelização dos turistas, trabalho este que estruturam à volta de um modelo de satisfação dos clientes, que detalham longamente, quer em termos de satisfação global, quer em termos de satisfação ao longo da cadeia de valor existente e construída para cada segmento de mercado.

Afirmam, assim, que o destino se define quando "seja a nível do espaço seja do conteúdo (produtos) se estrutura de modo a satisfazer as exigências e necessidades de um mercado ou grupo de utilizadores".

Ora, como responder a esta necessidade de satisfação dos clientes? Como coordenar uma oferta fragmentada ao longo da cadeia de valor de cada segmento? Para responder a estes desafios Matzler e Pechlaner desenvolvem então a ideia do destino como sistema de competências fundamentais[3].

Citando Hinterhuber, Handlbauer, Matzder (1997), os autores inspiram-se no conceito de empresa como sistema articulado e integrado e assim inconfundível, de recursos, competências e saberes que permitem assegurar as vantagens competitivas no mercado. E transferem para o destino dizendo que "as competências fundamentais devem apresentar um carácter de unidade face à concorrência e ser o resultado de estruturas descentralizadas, seja das empresas, seja do destino.

Para Matzler e Pechlaner tal processo de transferência não se faria sem dificuldade mas os autores acrescentam que "a capacidade de competir do destino não assenta apenas

[3] Um olhar inspirado seja nas teorias do capital humano, seja nas teorias da competitividade baseada nos recursos.

nas vantagens naturais do sistema em que se baseia, mas sim na capacidade de pensar e operar estrategicamente no interior desse sistema, situação essa que se deve exprimir em termos de longo prazo e de maneira tangível". Acrescentam que são as competências dos actores e dos decisores, o seu saber e as capacidades desenvolvidas no decurso do tempo, que representam, em última análise, um sistema dificilmente reprodutível. Seriam estas competências essenciais que criam produtos e serviços fundamentais que forneceriam ao destino "um suficiente potencial de diferenciação para permitir uma mais ampla segmentação, oferecendo finalmente ao turista um sistema de produtos multiopcional".

Esta perspectiva chama, portanto, a atenção, para a necessidade de actuação do factor humano, em termos de operacionalização da construção do destino turístico, ao colocar a tónica no processo de produção dos produtos do destino e nas suas competências "*core*", que radicam na área da gestão.

5.3.10. O modelo de Jamieson

Um dos modelos mais coerentes e completos é o de Jamieson (2006), desenvolvido na sua obra "*Community Tourism Destination Mangement in Developing Economies*".

Este modelo resultou de um projecto de intervenção no Sudoeste da Ásia, financiado pela UNESCO e pelo consórcio das Universidades do Canadá, projecto esse preocupado sobretudo com a forma de melhor gerir o ambientes na sua relação com a dimensão comunitária do Turismo.

Jamieson fundamenta o seu modelo numa enorme preocupação ambiental, salientando que os impactos negativos do turismo, conjugados com uma "pobre gestão dos

destinos", podem ameaçar o futuro de muitos destinos. Assim, coloca como condição para alcançar um desenvolvimento sustentável, um forte planeamento estratégico e uma gestão sólida dos destinos. E destaca que cabe aos *stakeholders* "preservarem os recursos que fazem o destino único e apelativo para os turistas". Propõe então o seu conceito de "Sustainable Tourism Destination Management" (STDM), que vê "os destinos como mais do que a soma das suas partes, procurando criar destinos que sejam saudáveis e viáveis no longo prazo para turistas e residentes".

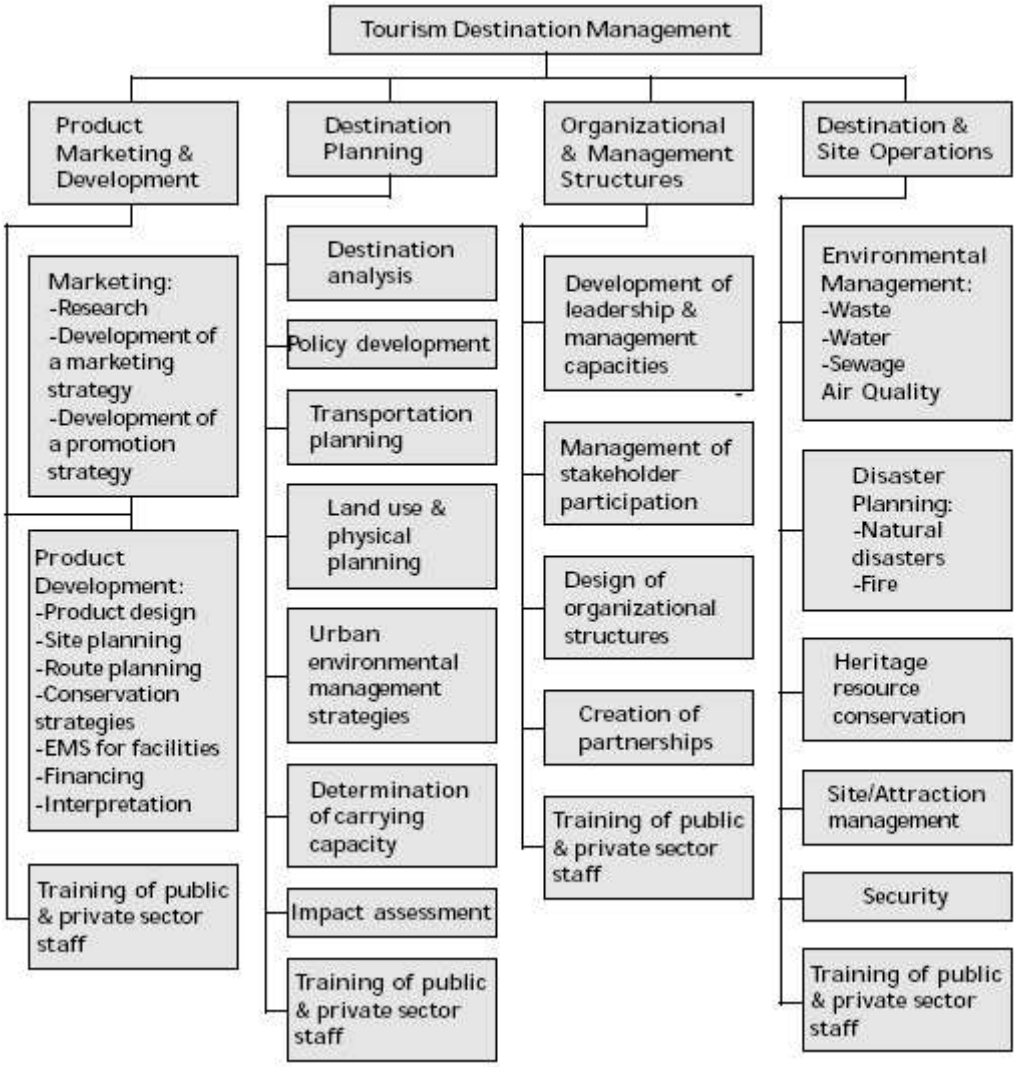
Jamieson fornece um conceito de destino como produto, quando diz que "a destination's product consists of built and natural attractions, tours and packages, services for travellers and activities". Mas ressalva que as atracções não devem ser desenvolvidas inapropriadamente, pelo contrário, "the products should be seen as a community's livelihood, and marketed and protected appropriately".

Esta preocupação em interligar produto e comunidade é o que o leva a falar em "authentic community tourism product".

Assim, aponta como grandes finalidades do STDM:

- a satisfação das necessidades dos turistas e dos interesses económicos da indústria turística;
- o desenvolvimento do turismo de um modo tal que reduza os impactos negativos;
- a protecção dos interesses dos negócios locais, património e ambiente;
- a protecção do ambiente local, porque em parte é a "vivência do destino" ("livelihood").

Figura 5.13 - Modelo de Jamieson



Fonte: Jamieson (2006b)

Destacando sempre os princípios gerais do turismo sustentável, parte então para a apresentação do seu modelo, sendo destacadas quatro áreas: desenvolvimento e marketing do produto; planeamento do destino; estruturas organizativas e de gestão; e gestão de operações do destino.

Como se pode observar pela figura 5.13, algumas particularidades rodeiam o modelo, desenvolvidas também no seu texto e que, naturalmente, correspondem às necessidades

do contexto e do terreno em que o referido projecto / modelo se implantaram – uma região emergente como destino onde muito se encontra por fazer:

- no que diz respeito à primeira área, um grande enfoque na dimensão de desenvolvimento do produto;
- no que diz respeito ao planeamento do destino, a atenção a todas as suas múltiplas vertentes de intervenção, começando mesmo pelo planeamento urbano e do uso da terra, destacando ainda a necessidade de estudo das capacidades de carga e de avaliação dos impactos;
- no que diz respeito à terceira área – o envolvimento dos *stakeholders*, a dinamização de parcerias e o próprio desenvolvimento da liderança e de capacidades de gestão;
- no que diz respeito à gestão das operações, a necessidade de detalhar questões que de há muito estão resolvidas nos destinos maduros como a gestão ambiental, a segurança ou a conservação do património;
- uma última componente transversal a todas as áreas é a componente de formação dos recursos humanos, quer ao nível privado, quer ao nível público.

Estamos, assim, em presença de um modelo pragmático, mas, nem por isso, menos coerente e aprofundado no que diz respeito à sua adequação a países em vias de desenvolvimento. Não menos exemplar pode este modelo ser como ideário para os países desenvolvidos, onde muitas das acções ou áreas de actividade aí sugeridas foram "*taken for granted*" ao longo dos processos de massificação acelerada que os destinos mais modernos sofreram.

5.4. Os modelos de destino, do ponto de vista ambiental

As ciências ambientais, essencialmente estruturadas à volta das preocupações dos impactos do turismo, desenvolvem alguns modelos de destino sustentável. Desses modelos, pela sua evidente preocupação com a inclusão de uma perspectiva de gestão, destacamos dois que se ilustram de seguida.

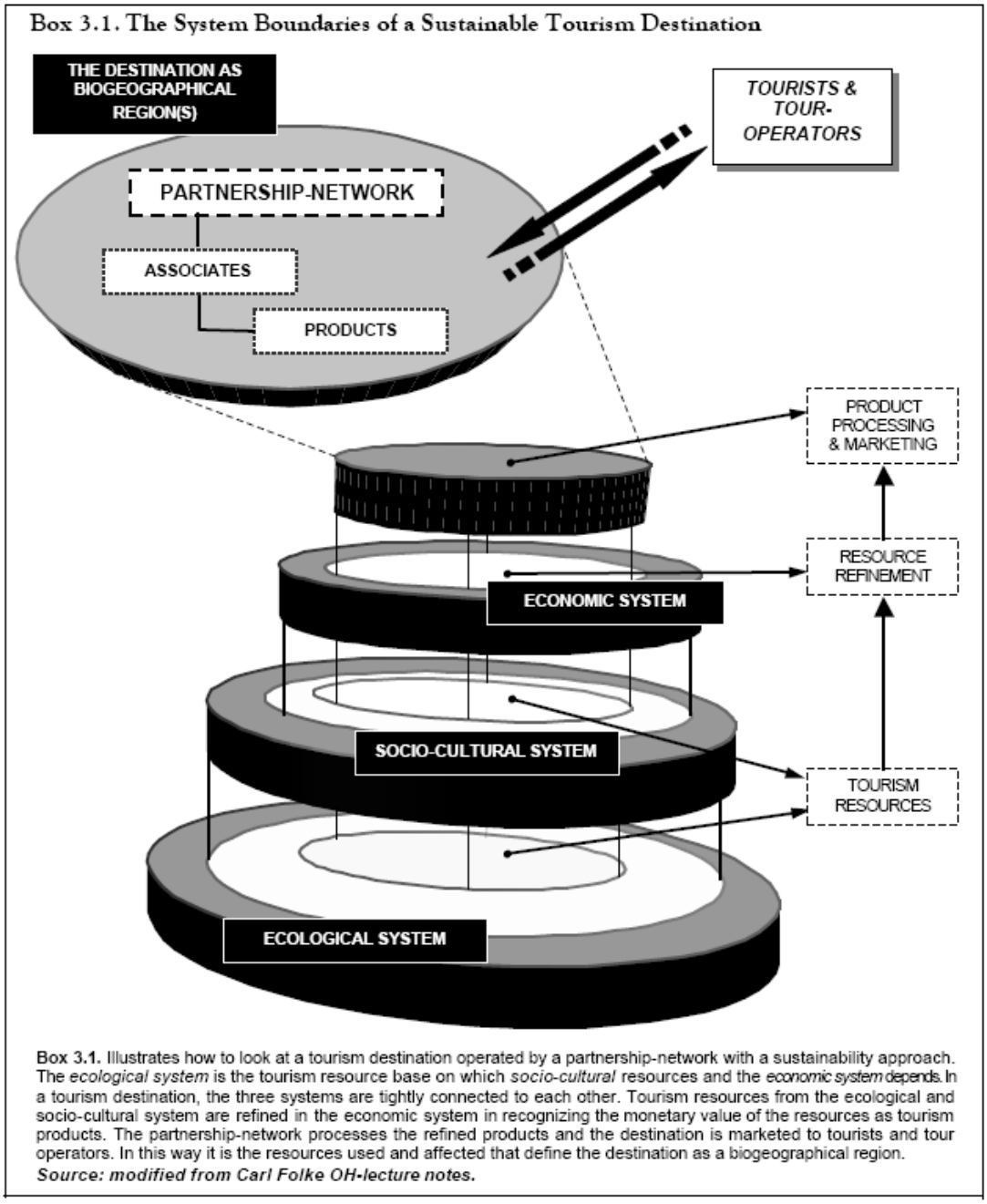
5.4.1. O modelo de Stenius

Stenius avança como definição de destino: "uma ou várias áreas geográficas delimitadas pelos seus sistemas ecológicos e sócio-culturais. As fronteiras do sistema destino são definidas geograficamente, identificando os ecossistemas, o sistema de serviços e os recursos sócio-culturais que são utilizados ou são afectados pelos produtos turísticos oferecidos e pelos turistas que o consomem".

Este modelo, ainda que de configuração simples, merece ser destacado, na medida em que é apontado como um modelo de gestão, onde se introduz o conceito de "gestão adaptativa" e em que são identificados diversas áreas e funções de gestão, ao mesmo tempo que é identificada uma parceria ou rede, como coração central daquilo que o autor designa de "destino como uma região bio-geográfica".

Em função desse conceito de destino sustentável, Stenius propõe o seu "Sustainable Tourism Management System" (STM).

Figura 5.14 - Modelo de destino turístico sustentável



Fonte: Stenius (1999)

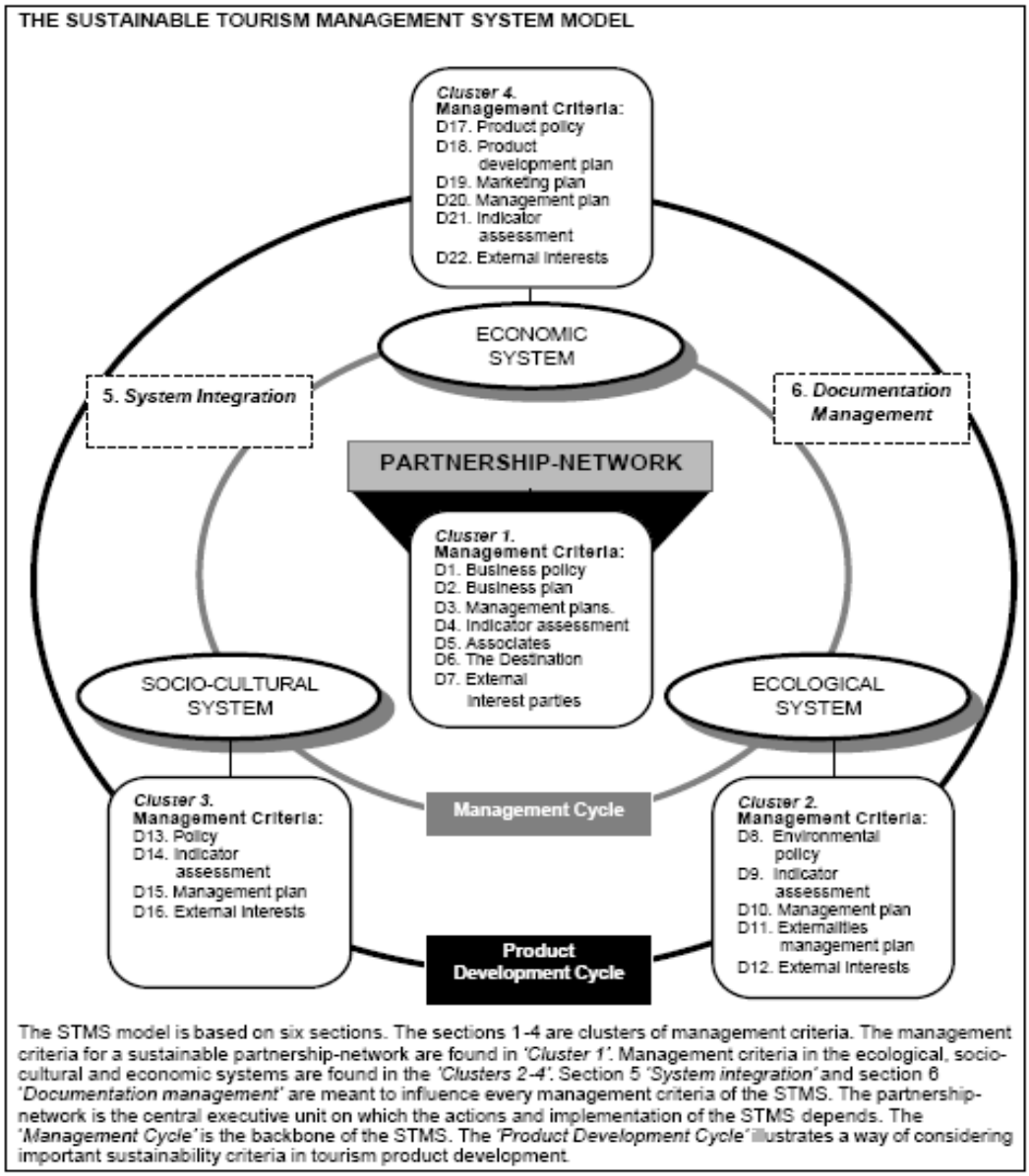
Este modelo tem algumas particularidades, a saber:

- em primeiro lugar, emerge como um modelo de avaliação da própria gestão sustentável do destino, surgindo as variáveis a serem geridas como critérios para aferir e avaliar o grau de sustentabilidade dessa mesma gestão;

- em segundo lugar, atribui-se um papel central às estruturas de gestão, seja ela parceria ou rede, como dinamizadoras de todo o sistema;

- em terceiro lugar, enumera as funções de gestão a ter em conta nos diversos sistemas, ecológico, sociocultural e económico, identificando políticas, planos de gestão, indicadores de desempenho; evidencia igualmente uma preocupação directa com a gestão especifica de cada um dos subsistemas do destino;

Figura 5.15 – Modelo de STM de Stenius



Fonte: Stenius (1999)

- em quarto lugar, evidencia preocupação com a integridade de todo o sistema (*system integration*).

Toda esta estruturação assenta num conceito de gestão adaptativa (*adaptive management*) definida pelo autor como - "adaptive management treats management policies as experiments that probe the responses of ecosystems as human behavior changes". Este tipo de gestão seria, então, uma espécie de gestão incremental, introduzindo pequenas mudanças às alterações que os ecossistemas e comportamentos humanos originam.

5.4.2. O modelo TOMM

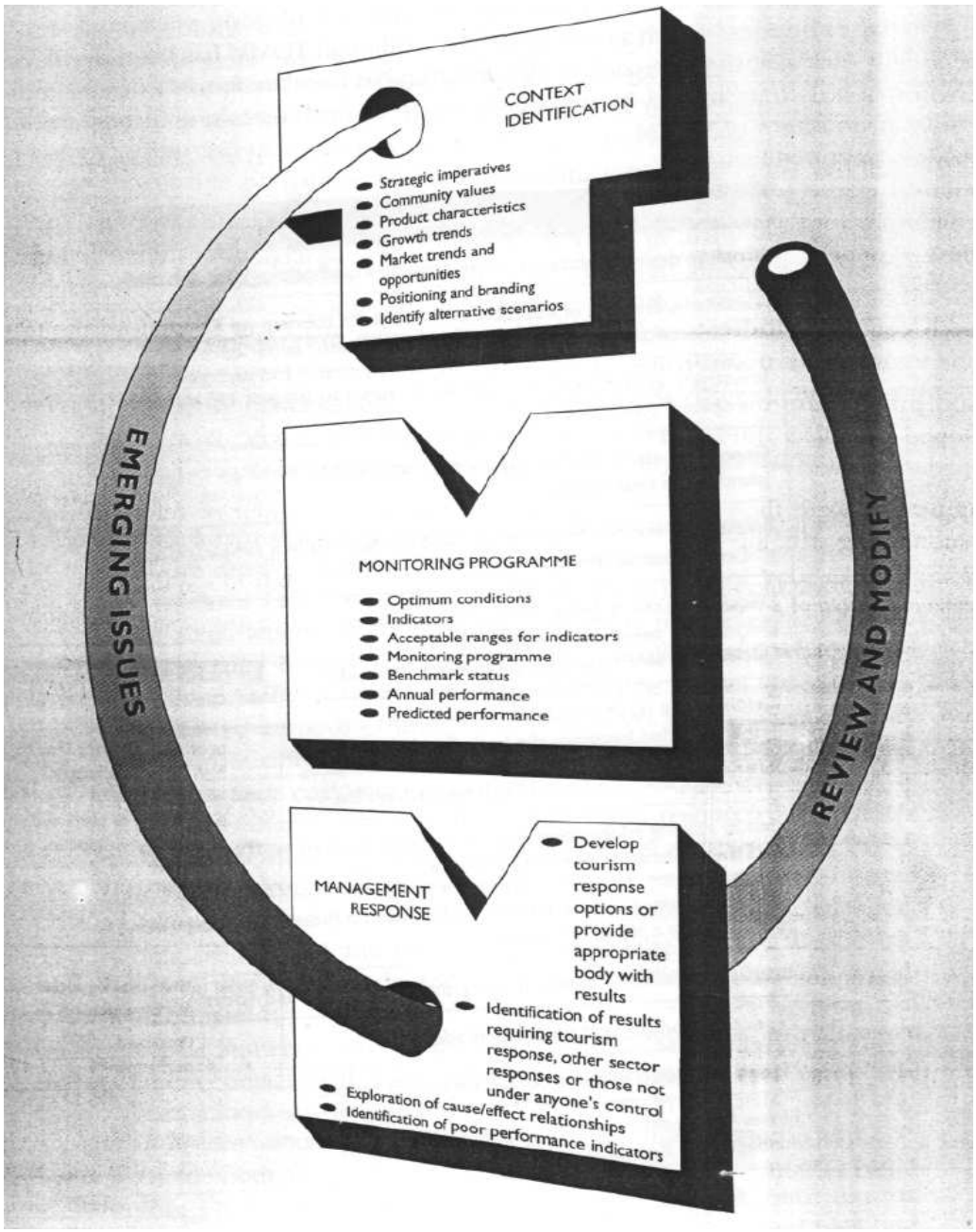
Este modelo, desenvolvido também com fortes preocupações ambientais, para a Kanguru Island na Austrália e replicado em outros destinos, é designado como "Tourism Optimization Management Model" (TOMM) e já fora apresentado por Cooper *et al* (1995).

Como se depreende da figura, três componentes fazem parte desse modelo: uma análise de contexto, um programa de monitorização que, através de um conjunto de indicadores, assinala a distância a que o destino está das condições sustentáveis óptimas e um sistema de resposta de gestão, que identifica as áreas / problema e as necessárias acções para dirimir esses problemas.

O interesse deste modelo na opinião de Cooper *et al.* (1995) reside no conceito de "condições óptimas" e no sistema de indicadores e "benchmarks". Ao mesmo tempo, em vez de definir indicadores exactos para o desempenho do comportamento do sistema

turismo, opta por estabelecer um intervalo de variação considerado aceitável pelos *stakeholders* para os indicadores do destino.

Figura 5.16 – O modelo TOMM



Fonte: Cooper *et al* (1995)

5.5. Os modelos institucionais

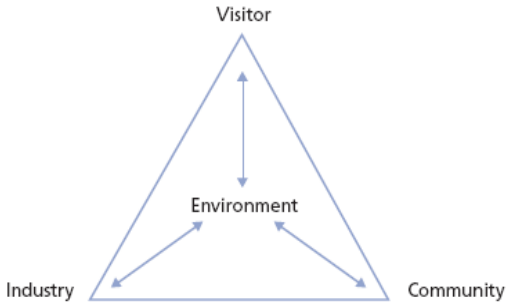
Nesta parte do estudo queremos destacar os modelos que derivam da própria elaboração e aplicação no terreno de instituições e projectos que se preocupavam com a perspectiva de gestão dos destinos.

5.5.1. O modelo do Tourism Management Institute (TMI)

O modelo do TMI surge incluído num manual para a gestão dos destinos ao nível do Reino Unido (*Destination Management Handbook*), documento esse produzido pelo *Tourism Management Institute* para o *English Tourism Council*.

Para o *Tourism Management Institute*, organismo pertencente ao turismo britânico, a modelação do destino é pragmática e simples.

Figura 5.17 – Modelo VICE de destino



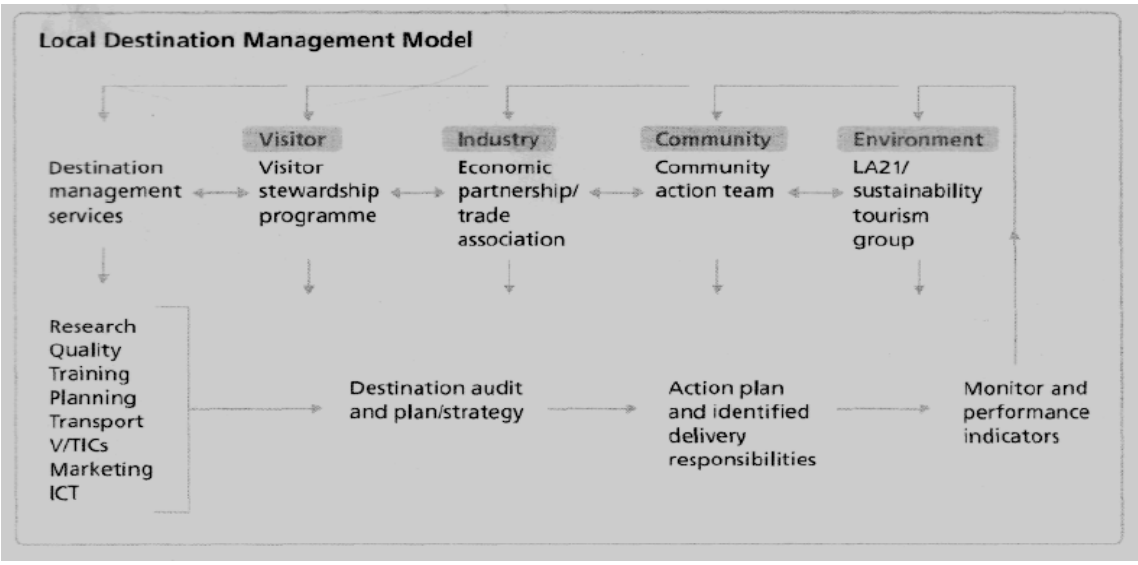
Fonte: TMI (2001)

O ambiente é considerado como lugar central de atracção e as dinâmicas de evolução à volta do visitante, indústria e comunidade são os elementos identificadores e passíveis de gestão.

O modelo de gestão desenvolvido pelo TMI encontra múltiplas justificações. Em primeiro lugar, o contexto do seu aparecimento – o modelo pretende fornecer "um contexto duradouro para o contínuo desenvolvimento da gestão dos destinos", reconhecendo ainda que este trabalho de gestão necessita de evoluir ainda mais para alcançar uma "*fully comprehensive approach*".

Em segundo lugar, pretende fornecer instrumentos para implementar uma abordagem sustentável ao turismo e assim assegurar um futuro de sucesso para o turismo ao nível do destino em todo o Reino Unido. Assim, proclama como destinatários deste trabalho os próprios "*destination managers*", colocando-os como "*drivers*" das mudanças ao nível do destino. Constatando as múltiplas diferenças entre destinos britânicos, envolvendo desafios e soluções diferentes, os gestores do destino são colocados no centro destas mudanças, trabalhando em conjunto com um vasto leque de *stakeholders*,

Figura 5.18 – O modelo local de gestão



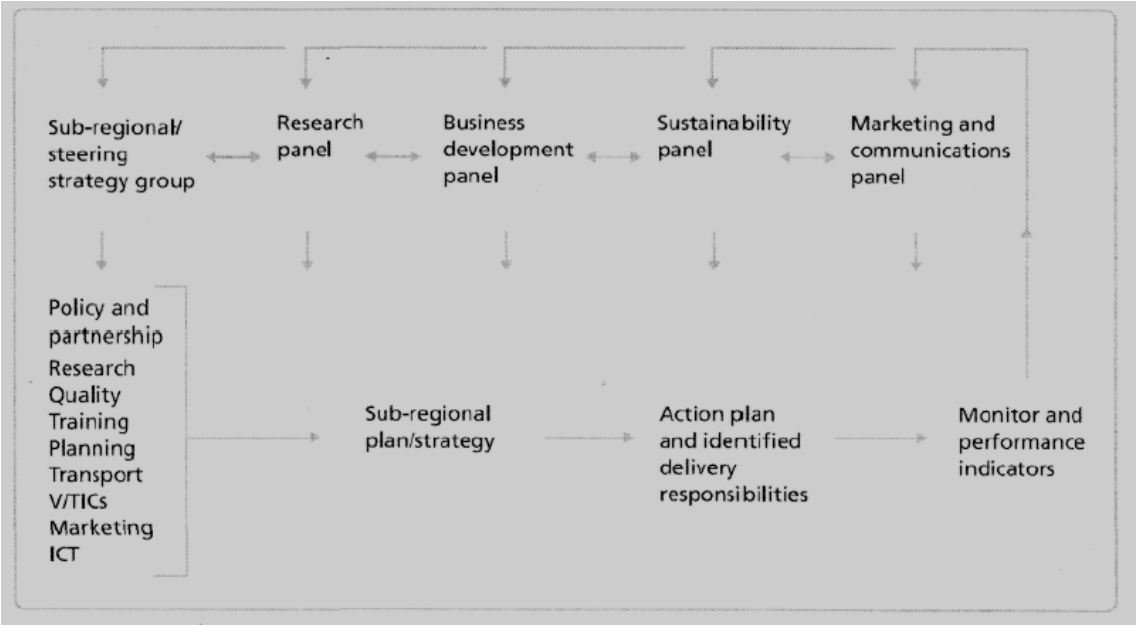
Fonte: TMI (2003)

lidando com múltiplas inter-relações e ajudando mesmo esses *stakeholders* a perceber que a GDT é uma tarefa complexa e merecedora de atenção e que está no "coração do principal problema do destino turístico – compreender o que ele é realmente".

O grande papel do "*sustainable destination manager*" seria, então, tirar partido das condições específicas do destino e da aplicação do modelo VICE a essas condições e, através de um conjunto de parcerias colectivas, criar um plano de gestão do destino que teria como grandes objectivos:

- em relação aos visitantes: dar as boas-vindas, envolver e satisfazer;
- em relação à indústria: torná-la uma actividade lucrativa e próspera;
- em relação à comunidade: fomentar o seu envolvimento e redistribuir benefícios;
- em relação ao ambiente: proteger e desenvolver.

Figura 5.19 – O modelo subregional de gestão



Fonte: TMI (2003)

Assinalam ainda os autores do modelo que esta perspectiva de gestão é uma missão complexa, só possível no longo prazo e que exige organização.

Assim, propõem o mesmo modelo com dois níveis de aplicação e nem sempre coincidentes tarefas de gestão – o modelo local e o modelo sub-regional.

A análise dos dois modelos permite-nos constatar as seguintes características:

- ambos assumem um carácter dinâmico, em termos de ciclo de gestão, envolvendo o planeamento, a acção e o controlo ou monitorização do desempenho;
- assumem funções e actividades de gestão para a entidade de gestão do destino, a nível local chamada de "serviços de gestão" e a nível subregional apelidada de "grupo regional de pilotagem"; no entanto, apesar de algumas semelhanças de funções, observa-se que o nível local está mais preocupado com a acção e programas de acção no terreno para responder às necessidades / interesses dos *stakeholders*; a nível regional, a preocupação é mais política e de monitorização e controlo geral através dos sucessivos painéis;
- a nível local há a preocupação de integração dos *stakeholders* no plano de gestão do destino, esboçando-se diversas formas de acção. Salienta-se a participação dos residentes em *Fora*, a comunicação com os visitantes e o *marketing* e desenvolvimento dos produtos com a indústria. Igualmente as Agenda 21 surgem como o grande instrumento de actuação ambiental;
- a articulação entre modelos é fundamental, justificando-se a abordagem subregional como permitindo economias de escala, uma melhoria do uso colectivo dos recursos, o uso da investigação, a promoção da sustentabilidade e a articulação ao nível do *marketing* e da comunicação.

Este manual de gestão enumera inúmeros casos no terreno, instrumentos de actuação mas, sobretudo, frisa no final que “a gestão do destino deve ser vista como um processo de melhoria contínua da qualidade global do produto”.

5.5.2. O modelo da WTO

Desde há alguns anos que a Organização Mundial de Turismo se vem preocupando com a GDT, enunciando mesmo nalguns dos seus documentos que o enfoque da actividade de gestão do turismo deveria ser deslocado da orientação e actuação ao nível das políticas nacionais e macroeconómicas, para o nível do destino, dado ser aí que tudo se decide em termos da relação de produção que é o cerne da própria actividade do destino. Não surpreenderá, pois, que a WTO tenha promovido, como já referimos anteriormente, a organização de um grupo de estudo para a gestão dos destinos e organizado um “*think-tank*” de peritos e entidades para reflectir precisamente sobre esta problemática.

Deste trabalho e reflexão resultaria o conceito de destino da WTO: “Um destino turístico local é um espaço físico no qual um visitante permanece pelo menos uma noite. Inclui, produtos turísticos, incluindo infra-estruturas de suporte, atracções e recursos turísticos, à distância de um dia de viagem de ida e volta. Possui delimitação física e administrativa que circunscreva a sua gestão, e uma imagem e percepção definindo a sua competitividade de mercado. Os destinos locais incorporam vários stakeholders habitualmente uma comunidade de acolhimento, e podem associar-se em redes para constituir destinos de maior dimensão".

Este conceito assinala, então, elementos fundamentais:

- de delimitação – o espaço físico, a delimitação administrativa;

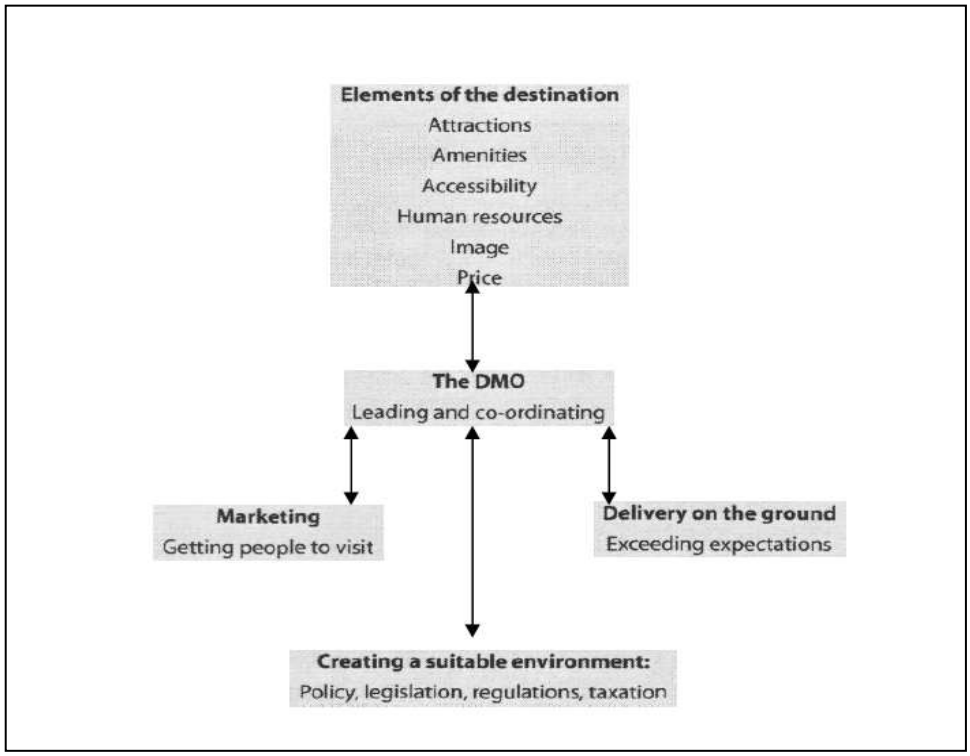
- de potencial – recursos turísticos e produtos;

- de orientação para o mercado – imagem e percepção, como suporte para a competitividade;

- o envolvimento dos *stakeholders;*

- o problema da dimensão – a possibilidade de associação em rede para fornecer massa crítica.

Figura 5.20 - Modelo de gestão dos destinos da WTO



Fonte: UNWTO (2007)

Este trabalho de reflexão à volta desta temática passou pela realização de vários seminários, por um estudo de diagnóstico a nível mundial sobre práticas de gestão ao nível dos destinos, terminando com a publicação recente do seu "*Practical Guide to Tourism Destination Management*". Não sendo uma publicação académica, não é

menos valiosa nos seus contributos e orientações, surgindo embora mais como um guia para a acção no sentido de *"a major contribution to developing professionalism in the field of destination management"*.

Tabela 5.2 – Funções de gestão do modelo da WTO

Criação de um ambiente sustentável	*- planeamento e infra-estruturas* *- desenvolvimento de recursos humanos* *- desenvolvimento do produto* *- desenvolvimento de TICS e sistemas* *- articulação com actividades económicas conexas*
Marketing	*- promoção do destino, incluindo* branding *e imagem* *- apoio às PMEs* *- serviços de informação* *- sistema de reservas* - Customer Relationship Management
Delivery on the ground	*- coordenação e gestão orientada para a qualidade da experiência, especialmente na parte pública* *- "start-ups" de produtos* *- desenvolvimento e gestão de eventos* *- desenvolvimento e gestão de atracções* *- formação e educação* *- aconselhamento de negócios* *- estratégia, investigação e desenvolvimento*

Fonte: Elaboração do autor

Para além de uma justificação detalhada da necessidade da GDT e das múltiplas formas que podem assumir as DMOS, propõe-se como modelo básico de gestão o da figura 5.18. cujas três áreas de acção se discriminam igualmente na tabela 5.2.

Atribui ainda este modelo grande relevo ao papel da coordenação e liderança da DMO, no fomento de parcerias que incluam os diversos *stakeholders*. E em sucessivos

capítulos pormenorizam-se os conteúdos das várias funções do que é a Gestão dos Destinos Turísticos.

5.6. Síntese dos conceitos e modelos de destino

5.6.1. O conceito de destino

Se a incursão feita no capítulo 4 caracteriza e historia a evolução do conceito de destino nas várias disciplinas científicas que contribuem para o seu aparecimento e evolução, trata-se agora de sintetizar os vários contributos da gestão, que acabámos igualmente de percorrer.

Não é demais reafirmar que muitos outros contributos de outros autores poderiam ser trazidos à discussão do conceito mas, como se afirmou anteriormente, os conceitos expressos procuram retratar os contributos de maior destaque e referência nessa matéria.

Ainda nos anos 90, a emergência de uma óptica de gestão com o trabalho de Laws e Davidson, contribui para a concepção do destino como sistema susceptível de possuir elementos e relações que necessitam de ser geridos; posteriormente, o destino surge como sistema produtivo, como unidade estratégica de negócio, como experiência que necessita igualmente de ser gerida. Ainda nos anos 90, mas sobretudo nos primeiros anos deste século, surgem uma multiplicidade de olhares que correspondem ao próprio enriquecimento da disciplina de gestão: destino competitivo e sustentável, criação de valor, papel dos *stakeholders*, empresa virtual ou sistema de competências, o que estes olhares destacam sobretudo é o domínio da visão de gestão e a consagração e

Tabela 5.3 – Síntese de conceitos e modelos de GDT

A emergência de uma óptica de gestão		
Autor	Conceito de destino	Dimensões de gestão
Laws	Destino como sistema complexo e articulado	Contexto histórico, auditoria dos recursos e produtos, planeamento estratégico, envolvimento dos *stakeholders*, liderança publica e privada, coordenação e parcerias
Davidson	Destino como sistema..	Desenvolvimento do produto, promoção do destino, gestão do turista visitante, intervenção ao nível local para organizar e coordenar
Bieger	Destino como *Strategic Business Unit*	Dimensão do destino como SBU, independência dos limites políticos e definição do destino como produto visto pelos clientes; planeamento e estratégia para o destino, desenvolvimento do produto como cadeia de produção, *marketing* e gestão de marca, *lobby*, DMO independente do poder politico
Kotler	Os locais como produto	Lugares como unidades de negócio e como produtos, base de recursos e potencial dos lugares, dinâmica de cooperação empresas / governos
Buhalis	O destino como conceito percepcionado de uma experiência integrada	Destino visto do lado do visitante e como amálgama de produtos serviços e experiências; avaliar os impactos do turismo, gerir a procura e a oferta
A consolidação da gestão		
Manente e Cerrato	Destino como sistema e cadeia de valor	organização dos recursos locais; gestão e controlo das relações entre actores ao nível local e não local com a prioridade dada ao controlo do destino; coordenação e gestão da "produção turística local"; segmentação do mercado e das linhas de produto; criação e gestão do valor produzido pelo sistema de turismo para todos os actores envolvidos
Ritchie e Crouch	O destino competitivo/sustentável	*marketing,* qualidade do serviço/experiência, informação/investigação, o desenvolvimento dos recursos humanos, a angariação de capital financeiro e de risco, a gestão dos visitantes, a manutenção e salvaguarda dos recursos-base do destino e a gestão das crises; definição da política, planeamento e desenvolvimento, a monitorização e avaliação da *performance* do destino e a auditoria do destino
Murphy	O destino como amálgama de produtos individuais e experiência, a experiência total	Necessidade de gerir o ambiente do destino, com os seus factores potenciadores da percepção e experiência – ambiente natural, factores político-legais, tecnológicos, económicos, culturais e sociais; as infraestruturas de serviços – comércio, recreio e lazer, alimentação, viagens, transportes e alojamento
Macchiavelli	O destino como produto integrado	Controlo e gestão do sistema de oferta por uma associação de instituições
Valls	O destino como criação de valor, assente na estruturação das atracções e produtos	planificação estratégica dos destinos, políticas e estratégias operacionais, *marketing*, capital humano, tecnologia, logística, actuação urbanística e fiscal
Moor e Schucan	A informação como dimensão estruturante do destino	Serviços de informação ao turista, troca de informação entre clientes e gestão, comunicação entre destino e turista ao fornecer o *backbone* para a monitorização do desempenho do sistema e processo de decisão na gestão
Bieger	O destino como empresa virtual	modelo de gestão estratégico com actividades de gestão normativa, estratégica e operacional; *VSM* com a função de inteligência, função de controlo estratégico e função de política

Fonte: Elaboração do autor

reconhecimento da necessidade, viabilidade e riqueza de perspectivas sobre essa mesma gestão. Ao mesmo tempo, essa mesma evolução encontra ainda eco no lado ambiental, em que a base geográfica de diversidade de recursos vivos é considerada fundamental e susceptível de ser intervencionada através de uma gestão adaptativa. Finalmente, o reconhecimento institucional do destino como espaço/território/construção política é igualmente elencado, precisamente porque consagra a institucionalização do conceito e a sua adopção para efeitos de planeamento, organização e acção das organizações responsáveis pela gestão do destino. É este conceito de destino que adoptamos como orientador do nosso estudo, porque reconhece e faz a síntese essencial do que é o destino como conceito susceptível de ser gerido.

5.6.2. A gestão dos destinos turísticos

De igual modo, a multiplicidade de modelos de gestão apresentados retrata um olhar semelhante em termos de evolução do que é a GDT – desde a sua emergência como gestão política e de planeamento até às múltiplas gestões especializadas, terminando igualmente na sua própria institucionalização. A tabela anterior sintetiza bem a evolução, diversidade e complementaridade de olhares sobre a GDT.

Igualmente retratam esses modelos diversos padrões de evolução/adaptação – diversas áreas de gestão procuram focalizar a sua acção à volta dos seus *core* científicos, ou especulam ainda à volta da aplicação de teorias da gestão, ao contexto especifico dos destinos; outros modelos retratam contextos territoriais; outros ainda destilam essa evolução numa institucionalização e consagração ao nível dos países e, finalmente, a própria WTO compreende a importância de descentrar a sua acção do apoio à fixação de

políticas ao nível nacional, para o nível do destino, criando uma área de trabalho permanente e institucionalizando quer um conceito, quer um modelo de gestão, quer um conjunto de iniciativas de formação e conferências anuais. Não apresentamos aqui um modelo de gestão de síntese porque, por um lado, ter presente esta diversidade de modelos poderá servir de melhor referência ao estudo dos eventuais modelos que encontraremos no terreno e, por outro lado, porque apresentamos de seguida algumas teorias de gestão que poderão ajudar a aprofundar e compreender melhor o que poderá ser a operacionalização desses modelos no terreno.

5.7. Os fundamentos da Gestão de Destinos Turísticos do ponto de vista das teorias da Gestão

Dos capítulos anteriores, sobre os destinos turísticos e a Gestão dos Destinos Turísticos, emergiu uma grande diversidade de conceitos e de visualização do que é o destino turístico e, talvez ainda mais, uma grande diversidade de modelos e de ângulos de análise da problemática da Gestão dos Destinos.

Se no capítulo 4 se preservou a perspectiva multidisciplinar que traduziu a própria evolução e emergência do conceito, já neste capítulo afunilou-se a área científica de observação, cingindo-nos aos modelos e teorias do lado da gestão. Como se constatou, quer a evolução dos conceitos do destino, quer a evolução e aparecimento dos vários modelos de gestão, traduzem múltiplas referências, perspectivas e teorias do ponto de vista da Gestão.

Ora, precisamente feita esta revisão da literatura, parece-nos essencial resumir e nalguns casos aprofundar, quais as teorias que podem contribuir para fundamentar a própria gestão dos destinos turísticos enquanto área emergente de Gestão e, que, naturalmente, deve assentar num esforço sério de justificação e construção. Algumas dessas teorias construíram-se com o pensamento nas empresas, por isso mesmo, o texto que se segue ensaia o exercício da sua apresentação, transparência e adequação à problemática da GDT, exercício esse já aflorado em alguns modelos anteriormente expostos.

Uma última palavra para constatar que alguns dos fundamentos paradigmáticos já mencionados na área do turismo, como a sustentabilidade, a competitividade, a qualidade, ou a ética e a responsabilidade social são transversais também ao campo da Gestão, pelo que não os desenvolvemos aqui.

5.7.1. A Teoria da empresa baseada nos recursos (*resource-based view of the firm*)

A teoria dos RBV tem o seu enfoque na análise do ambiente interno da empresa e no uso efectivo dos recursos de empresa para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável por parte da mesma (Augustyn e Pheby, 2005).

Esta perspectiva remonta a vários economistas como Chamberlain e Robinson nos anos 1930 e foi retomada por Penrose (1959) na sua teoria do crescimento da empresa. Este último autor destacava:

> "a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources, the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs".

Este centrar da competitividade/ estratégia da empresa no coração da própria empresa, só vem a ser formalizado por Wernerfelt (1984) e posteriormente consolidado pelos trabalhos de Barney (1986; 1991).

Os recursos, ideia central desta teoria, são, então, considerados como "all assets, capabilities, organizational process, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness" (Barney, 1991). Os recursos são as forças que tornam possível à empresa implementar a sua estratégia. De acordo com esta teoria seria esta visão lata de ver os recursos que determina a sua vantagem competitiva, ou seja, as diferenças e heterogeneidade dos recursos e capacidades da empresa e o seu grau de inimitabilidade definem a trajectória da empresa (Ford e Mahieu, 1998).

Este mesmo conceito de heterogeneidade encontra formalização em Barney (1991) quando diz que os recursos devem incorporar como características:

- o possuir **Valor** – um recurso/ capacidade deve capacitar a empresa para desenvolver estratégias de criação de valor, ultrapassando os seus concorrentes ou diminuindo as suas fraquezas;
- a **Raridade** – um recurso/ capacidade dificilmente imitável pelos concorrentes;
- o ser **Inimitável** – um recurso/ capacidade que não podem ser obtidos pelos concorrentes sem ser a um custo superior; quando os recursos são socialmente complexos ou assentes em conhecimento, tornam ainda mais difícil essa duplicação;
- a **Não-substituibilidade** – recursos/ capacidades que na sua organização produtiva impedem os concorrentes de projectar ou criar produtos que possam substituir os que queremos produzir.

Trata-se então de utilizar os recursos, o *know-how* ou as capacidades organizacionais para, criando valor, projectar uma "vantagem competitiva sustentável" (Fahy e Smithee, 1999). Os recursos podem ser explorados isoladamente ou em conjunto, conferindo à empresa o seu carácter único. Alguns activos exigem igualmente tempo e investimentos regulares para se desenvolverem, o que torna a sua imitação, de alto custo ou improvável (Van der Yeught, 2007). Esta perspectiva de ver a actividade e desenvolvimento da empresa e a sua estratégia a partir de dentro surge como contraponto à outra visão da empresa e das grandes operações da empresa vistas a partir de fora e das relações com o exterior que nos é dada pela visão de "porteriana".

O interesse e a utilização desta teoria para a Gestão dos Destinos Turísticos, como se pode observar a partir da própria evolução e sedimentação do conceito de destino na sua base fortemente geográfica, é, por demais, evidente. Como dissemos anteriormente, o *core* do turismo radica nas atracções existentes numa região/ destino capazes de sustentarem consumo e experiência dessa região. Tal como na empresa (Penrose, 1959), um destino também é uma colecção única e irrepetível de recursos tangíveis e intangíveis. Na génese desta teoria, estamos também próximo do próprio conceito de vantagem comparativa desenvolvido por Ritchie e Crouch (2003).

Por outro lado, a tónica na criação de valor como critério chave de originalidade dos recursos próprios, encontra eco no conceito de autenticidade dos recursos (Valls, 2004), como critério para estabelecer essa mesma não capacidade de imitação (Silva e Flores, 2006). A transformação desses recursos únicos em vantagens competitivas exige conhecimento, competências de desenvolvimento dos recursos em produtos e

competências de Gestão que sintetizem esse esforço (Ford e Mahieu, 1998; Augustyn e Pheby, 2005).

Esta teoria parece-nos, pois, adequada para fundamentar a GDT e o nosso quadro conceptual, tal como será apresentado posteriormente. Ela perpassa ainda, pela importância que damos à gestão dos recursos/ produtos, como uma das funções fundamentais da GDT, enquadrando igualmente algumas das dimensões operativas a concretizar na investigação empírica.

5.7.2. O VSM (*Viable System Model*)

Já no capítulo anterior Bieger (2000) assinalava a possibilidade de este modelo poder ser consequente em termos de utilização para a Gestão dos Destinos Turísticos. A nossa opção por fazer sobressair a sua importância como fundamento reside, em primeiro lugar, na sua própria origem como modelo dos sistemas complexos, em segundo lugar por propor uma estrutura que promove uma atitude consciente e liderante das próprias DMOS no quadro dos próprios sistemas complexos, como são os destinos.

O VSM deve-se aos trabalhos de Beer (1972, 1979), que propõe um modelo cibernético de compreensão das organizações, do seu redesenho ou de operacionalização da própria gestão (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2003). Ao mesmo tempo, Beer reconhece a possibilidade de aplicação deste modelo a sistemas de sistemas, ou seja, a sistemas altamente complexos e interrelacionados.

No coração deste modelo está o conceito de sistema viável – qualquer sistema capaz de manter a sua identidade, independentemente de outros organismos, dentro de um ambiente partilhado (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2003); ou seja, um sistema capaz de sobreviver, com capacidade de resolução de problemas e de resposta às incertezas, como é apanágio dos próprios sistemas humanos. Estes sistemas são ainda "*purposive*", isto é, têm uma finalidade que está na génese da sua própria criação e institucionalização. Sendo organismos vivos, têm então essa capacidade para se recriarem a si próprios e uma resiliência natural (Farrell e Twining-Ward, 2004).

Assim, o VSM propõe um conjunto de estruturas necessárias, de modo a tornar ou manter esse sistema como viável. Inspirando-se no próprio funcionamento do corpo humano, Beer propõe a existência de um sistema operativo capaz de produzir um conjunto de tarefas de produção, um meta sistema capaz de coordenar e integrar as várias unidades operacionais, de modo a dar-lhes coesão e funcionamento harmonioso e, naturalmente, contempla um ambiente, ou seja, o mundo exterior relevante para qualquer sistema em análise. Observe-se então a figura seguinte para maior facilidade de análise.

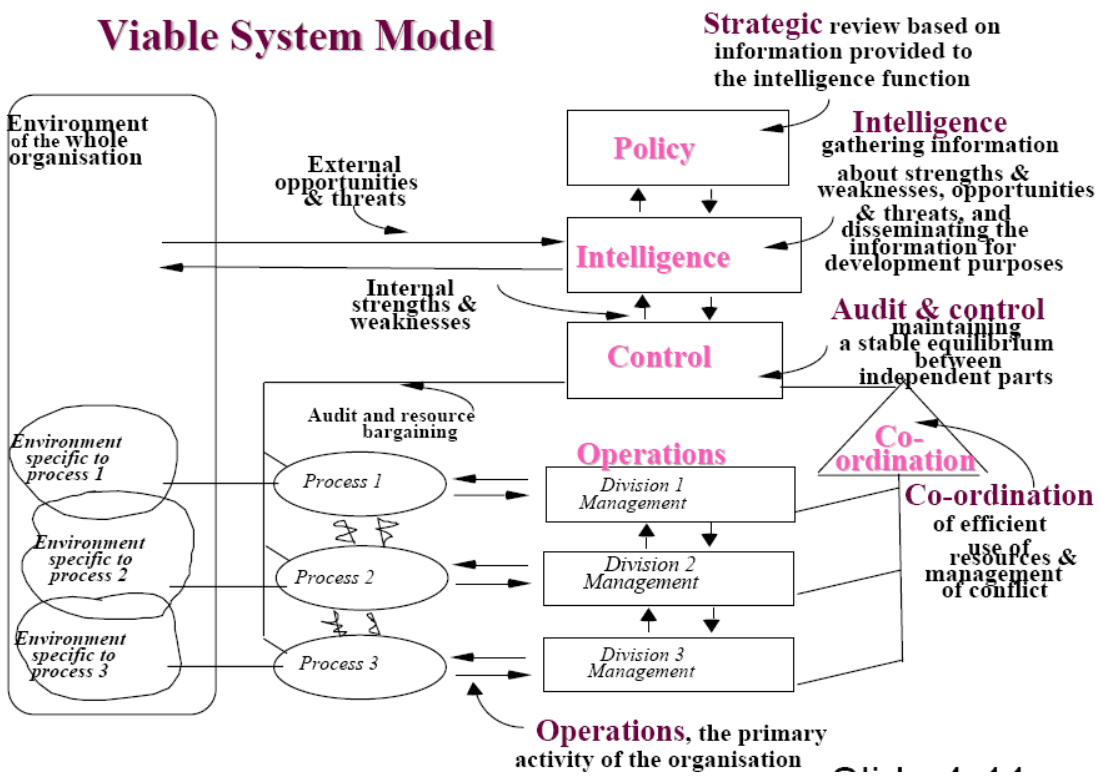
Trata-se, em primeiro lugar, de definir qual é o nosso sistema global viável, neste caso em análise, uma organização (ou um destino turístico):

- o sistema 1 (*operations*) – é o sistema de produção ou de operação propriamente dito, podendo ser composto de tantos sistemas autónomos quantas as divisões operacionais ou empresas envolvidas num processo de produção ou cadeia de valor;

- o sistema 2 (*coordination)* – é o sistema de coordenação que tem como missão coordenar os vários subsistemas e evitar a instabilidade; quanto melhor a coordenação, melhor será o desempenho do sistema e a unidade de controlo;

- o sistema 3 (*control*) - é a unidade de controlo responsável por assegurar a coesão de todo o sistema; distribui recursos, interpreta e implementa a política e transmite informação operacional ao sistema de inteligência;

Figura 5.21 – O *Viable System Model*



Fonte: Espejo e Harnden (1989)

- o sistema 4 (*intelligence*) - é o sistema de "inteligência", responsável pela gestão estratégica da organização e responsável por fornecer *feedback* obtido a partir do meio envolvente;

- o sistema 5 (*policy*) – é o sistema de política, sistema responsável pela visão, ética e identidade de organização; recolhe do sistema 4 a informação do exterior e do sistema 3 a informação do interior.

Uma última característica do VSM constitui o que Beer chama de "modelo recursivo", ou seja, à medida que se vai desdobrando o sistema em sucessivos sistemas, vão-se encontrar estes cinco componentes em todos os subsistemas viáveis (Espejo e Harnden, 1989).

O VSM possui ainda dois mecanismos de regulação – um mecanismo de adaptação, ou seja, a possibilidade de se adaptar a novas situações onde a função "política" tem como objectivo a manutenção de um equilíbrio entre as funções de controlo e inteligência e a tomada de decisão final, de modo a assegurar respostas adequadas das operações às variações do meio; um mecanismo de monitorização e controlo das actividades primárias de organização, isto é, o mecanismo de interacção entre os S2 e o S3, que permita ao sistema de política apreciar com exactidão as capacidades, potencialidades e performances das actividades de produção.

Cremos, então, que o interesse deste modelo como fundamento da Gestão dos Destinos Turísticos reside:

- no conceito de viabilidade do destino como sistema; esta ideia de auto sobrevivência dos sistemas produtivos permite, a um tempo, discutir níveis diferentes de estruturação dos destinos turísticos enquanto tal, quer como sistemas/ produtos autónomos, quer discutir a sua própria criação e delimitação. Um destino é viável quando e em que

condições? Esta é uma questão que tem razão de ser quando se pensa nos destinos locais ou em destinos com delimitações mais fluidas (tal é o caso dos destinos local e sub regional objecto deste estudo);

- na ideia de meta-sistema ou "*brain*" do sistema, assumido pelo conjunto dos sistemas 3,4,5, como sistema que fornece liderança, inteligência, visão, consciência do devir do sistema; tal ideia parece-nos muito importante para justificar em sistemas vivos produtivos como é o caso do destino, a necessidade de um sistema de gestão consubstanciado à volta de uma DMO autónoma, como propomos no quadro conceptual e que é tradição do próprio turismo, pelo menos em Portugal. Apesar de se dizer que os organismos vivos, mesmo os sociais, possuem a propriedade de resiliência ou adaptação ao meio em que vivem, eventualmente mesmo em sistemas inorganizados, cremos que as DMOS fornecem precisamente esse sentido de uma orientação colectiva a este tipo de organizações sistémicas;

- na ideia essencial de recursividade dos sistemas; o facto de qualquer organização/ sistema poder ser vista de acordo com os cinco sistemas explicitados anteriormente, fornece uma moldura operativa para se poder discutir a articulação inter-sistemas, mantendo a identidade e autonomia de cada sistema, mas idênticos mecanismos de interacção.

Apesar de, na nossa tese, não se pretender aplicar ou testar o VSM nesta dimensão de articulação local – subregional - regional, este modelo é útil precisamente para enquadrar a inquirição na dimensão de destino, de uma liderança, do papel da DMO e em termos das várias dimensões de articulação possíveis entre os vários níveis de destinos.

5.7.3. A Teoria Institucional na Gestão

Na lógica da fundamentação teórica da GDT que vimos perseguindo, surge, como terceiro fundamento teórico, a teoria institucional das organizações.

Inicialmente desenvolvida do lado da Economia, Sociologia e Política, esta teoria foi progressivamente adoptada na teoria das organizações e na Gestão, graças aos contributos de Selznick (1957), DiMaggio e Powell (1983, 1991) ou, mais recentemente, Scott (1987, 2001), Zucker (1983) e Clegg, Kornberger e Pitsis (2005).

A teoria institucional constitui mais um paradigma do que uma teoria, no sentido "testável" do termo, um paradigma no sentido referido por Lincoln (1985), uma maneira de ver o mundo, uma perspectiva geral, um modo de analisar a complexidade do mundo real:

> "Institutional theory attends to the deeper and more resilient aspects of social structure. It considers the processes by which structures, including schemas, rules, norms and routines, become established as authoritative guidelines for social behavior" (Scott, 2001).

Esta institucionalização de estruturas e organismos assenta ainda na ideia de Max Weber da burocratização e da sua ideia embrionária da não existência de uma única "racionalidade" ou "eficiência" organizativa (Clegg, Kornberger e Pitsis, 2005) e coloca no centro da sua análise o conceito de instituição. Scott (2001) considera então que: "institutions are social structures that have attained a high degree of resilience. They are composed of cultural-cognitive, normative and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life". Ou, como diz Giddens, citado ainda por Scott (2001), "institutions by definition are the

more enduring features of social life, giving solidity to social systems across time and space".

Ora é esta visão das organizações, como comunidade de valores e interesses, que desperta a atenção dos teóricos das organizações para a sua aplicação à gestão (Selznick, 1957, Clegg, Kornberger e Pitsis, 2005) em contraposição à ideia de uma única racionalidade e eficiência, ainda hoje tão aceite, na vida das organizações, seja na tomada de decisão ou na formulação estratégica.

Assim tanto as organizações como os indivíduos que delas fazem parte, influenciam-se e estão influenciados por essa rede de valores, normas, regras, credos, que são, quer produção dos indivíduos dentro das próprias organizações, quer regras que as organizações impõem aos indivíduos. Estas instituições desenvolveriam estas regras numa busca de conformidade com outras organizações semelhantes, característica esta denominada de isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1991), que definiria tanto a aceitação social como a capacidade das organizações serem reconhecidas como actores sociais ou parceiros nos próprios campos de actividade económica e social onde se defrontam.

Esta mesma capacidade de conformidade leva ao conceito de "*Institutional Environment*", como campo de actuação ou "*field*" caracterizado pela elaboração de regras e requisitos, em relação aos quais as organizações individuais devem conformar-se se quiserem receber suporte ou legitimidade. Segundo este ponto de vista, as organizações com fortes ambientes institucionais sobrevivem, não necessariamente por serem eficientes, mas precisamente pelo grau de adequação às regras e normas que as rodeiam.

Assim, as organizações adoptam estruturas internas, ou políticas ou práticas, não necessariamente porque são as mais eficientes, mas porque os gestores destas organizações reagem ou respondem a imperativos institucionais oriundos de fora da organização, tais como leis, normas ou regras definidas por todo o tipo de instituições da sociedade.

Este tipo de convergência ou isomorfismo é desenvolvido sobre três tipos de mecanismos ou pilares (Scott, 2007):

- coercivos (os actores dentro das organizações são forçados a fazer as coisas por imposição legal ou outras sanções);
- normativos (os actores pensam e agem de igual modo, porque partilham valores);
- miméticos (os actores imitam práticas e iniciativas de outras organizações).

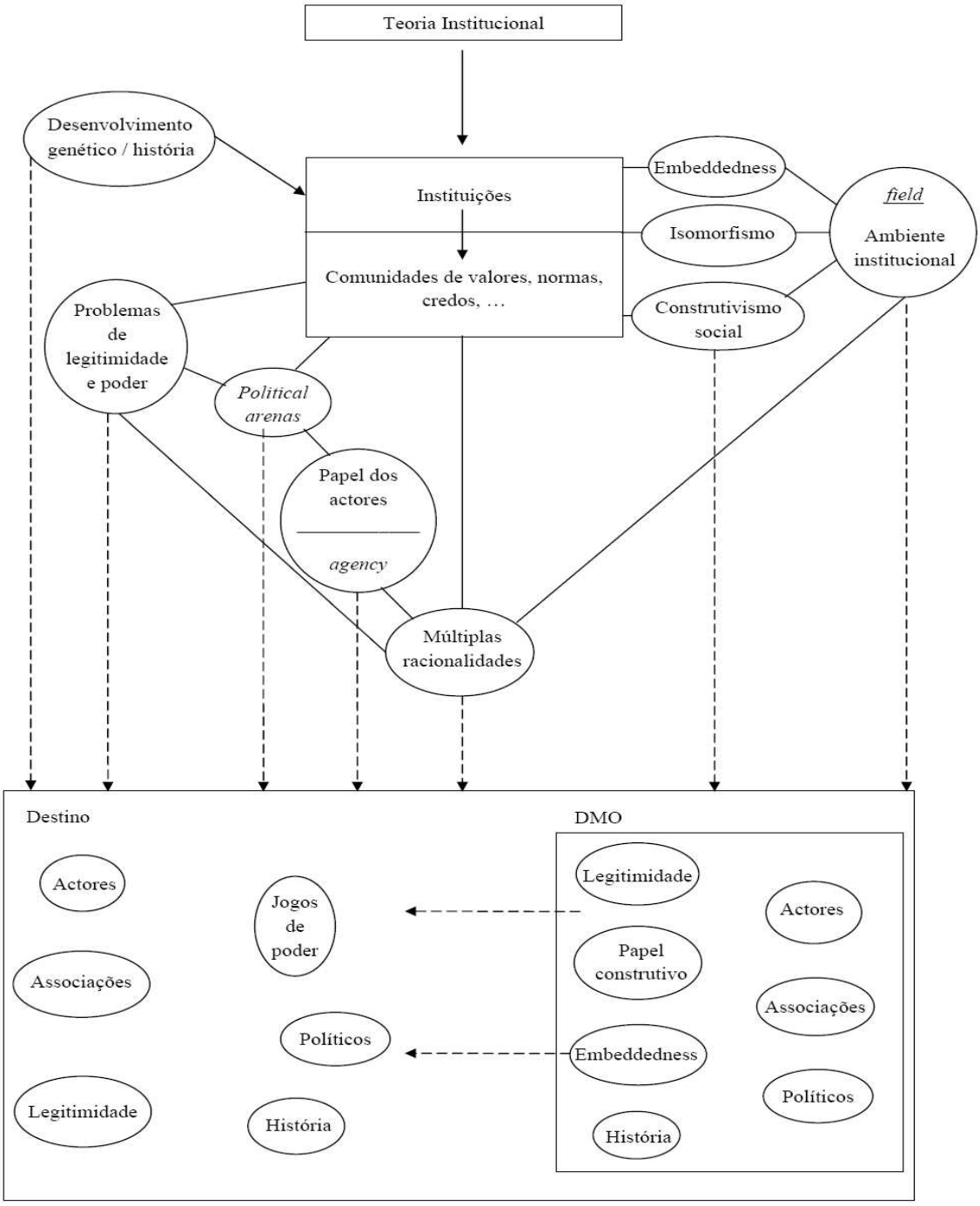
É esta dicotomia entre a convergência e a procura pela organização de uma identidade, de uma comunidade de valores e de normas próprias que permite distinguir uma organização de outra como precisamente refere Selznick (1957).

Este mesmo autor acrescenta que “the study of institutions is in some ways comparable to the clinical study of personality. It requires a genetic and developmental approach, an emphasis on historical origins and political stages”.

Para além desta ligação à história e dinâmica da própria organização, Scott (2001) chama a atenção para a acção individual dos actores dentro da organização, com iniciativa para influenciar e contribuir para a modelação da própria organização

(recuperando o conceito sociológico de " *human agency*", aliás na linha do que Selznicek (1957) já apelidara de "*creative leadership*".

Figura 5.22 - A Teoria Institucional e os destinos



Fonte: Elaboração do autor

De igual modo, DiMaggio e Powell (1991) destacam idêntico papel que a própria organização teria para criar, dinamizar e moldar os ambientes institucionais em que se movimenta, num processo de "construtivismo social", surgindo assim este papel como a outra face da moeda do isomorfismo anteriormente referido.

Estes processos de acção, quer individual, quer colectiva como instituições, é que levam Clegg, Kornberger e Pitsis (2005) a falar em múltiplas racionalidades, coexistentes dentro das organizações.

A acção individual e colectiva dentro das organizações leva ainda estes autores a recuperar o conceito de Mintzberg (2002) de considerar a organização como "*political arena*", onde indivíduos e outros interesses colectivos tendem a exercer mecanismos de dominação, mas também de estabelecimento da ordem, não sendo considerados aberrantes ou desviantes, mas próprios desse jogo político. Ao mesmo tempo, os referidos autores destacam o conceito de "*embeddedness*" das múltiplas organizações, ao referirem que estas são justificáveis pela teia de relações sociais onde estão imersas e que lhes dão, por sua vez, razão de ser.

E sintetizam que é a teoria institucional que explica, então, que as organizações e a gestão que ocorre dentro delas é "culturally embedded, culturally framed, culturally reproduced and culturally changed".

O interesse desta teoria para a Gestão dos Destinos Turísticos e para o nosso estudo parece-nos evidente:

- múltiplos actores / instituições e organismos defrontam-se, quer nos destinos, quer nas DMOS, com múltiplos objectivos e "múltiplas racionalidades";
- quer alguns destinos (como é o caso do Algarve), quer DMOS (como é o caso da RTA), assumem essa dimensão institucional, pela história, pelo lugar central que desempenham na vida económica e turística da região, mas outros, como o caso do Arade ou Portimão, jogam o jogo da crescente afirmação e reconhecimento institucional, seja em busca da legitimidade como instituições, seja numa acção constitutiva e modeladora dos seus próprios destinos;
- alguns actores individuais assumem o papel de "*keyplayers*" dentro das DMOS e destinos, assumindo lideranças e contribuindo para a formação da comunidade de valores e credos conducentes à institucionalização;
- actores políticos ou actores privados, representantes dos grandes jogos económicos ou de associações empresariais jogam o jogo do poder, da afirmação e do controlo dentro das DMOS dos destinos, inferindo e dinamizando processos de institucionalização do próprio destino.

A teoria institucional surge, assim, e sobretudo como uma teoria de interpretação, como um suporte importante e fundamental para ajudar a compreender os processos e as dinâmicas que perpassam pela acção dos destinos e DMOS.

CAPÍTULO 6 - QUADRO CONCEPTUAL DE SÍNTESE

6.1. Introdução

Este capítulo assume um carácter autónomo, por se considerar relevante estabelecer um quadro conceptual da investigação empírica e, ao mesmo tempo, dado o processo de construção gradual de que esta tese se revestiu, estabilizar, os objectivos de investigação e o quadro operativo que serve, por sua vez, de base e moldura ao desenho da investigação empírica.

6.2. Desenho do quadro conceptual de síntese

Em sucessivos momentos, aliás decorrente da percepção que havíamos tido do carácter iterativo do processo de investigação, foram definidos vários objectivos de investigação.

Num primeiro momento (Cap.1) foi identificado um conjunto de objectivos que traduzia, essencialmente, o conhecimento e a percepção que o investigador tinha, à época da apresentação da proposta de tese. Num segundo momento, esses mesmos

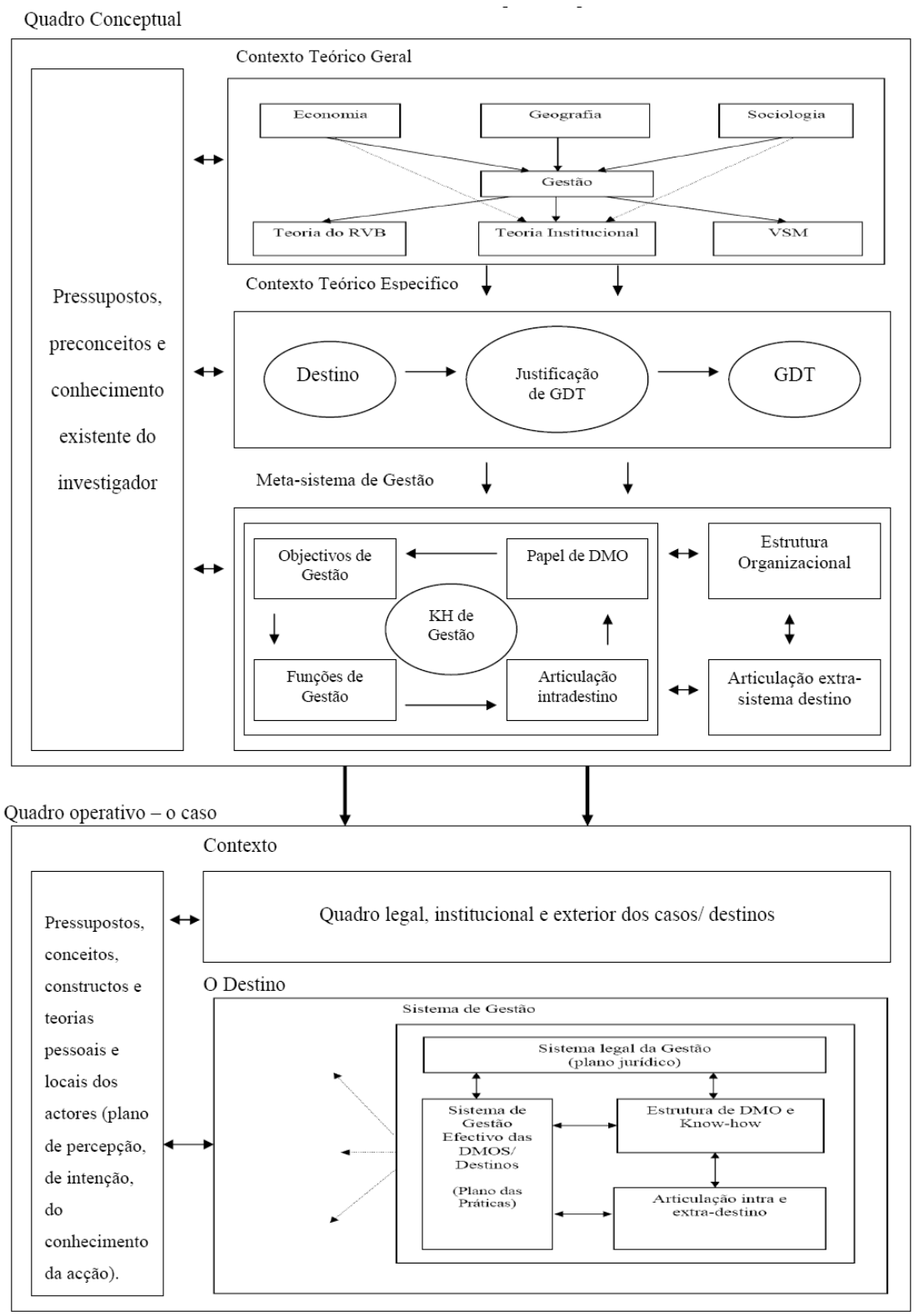
objectivos foram de novo problematizados (Cap.2), quando se tratou de traçar o contexto e a natureza do tema como condição *sine qua non* de compreensão da escolha metodológica e de abordagem. Seguiu-se a fase da revisão da literatura à volta dos três capítulos anteriores – o destino turístico, a gestão e modelos de gestão dos destinos e a respectiva fundamentação na revisão das várias teorias da gestão.

Se os objectivos e interrogações definidos nos capítulos 1 e 2 são intenções de carácter geral, é esta segunda parte de revisão da literatura que permite delimitar e operacionalizar os objectivos da investigação. Assim, passamos em revisão cada capítulo da parte teórica e a forma como cada um desses capítulos transbordou para o quadro conceptual que se apresenta de seguida, bem como enformou cada grande área da análise e investigação. Ao mesmo tempo, estabelece-se de imediato o paralelo com o contexto real de aplicação no terreno e delimitam-se as consequentes áreas temáticas de análise em articulação com as áreas operativas.

Para traduzir essa articulação, produziram-se os dois quadros seguintes – o primeiro, com uma dimensão mais conceptual, o segundo, que trata da concretização dos objectivos e sua progressiva delimitação e afirmação a partir do quadro conceptual e operativo. Ao mesmo tempo, socorrer-nos-emos desses dois quadros para fundamentar as nossas opções em termos de referencial teórico, com os contributos dos vários capítulos de revisão da literatura para essa moldura conceptual e operativa.

Delineemos então o quadro conceptual à volta de quatro áreas.

Figura 6.1 – Quadro Conceptual e Operativo



Fonte: Elaboração do autor

Pressupostos, pré-conceitos e conhecimento existente do investigador

Optámos por inserir este bloco apenas para assinalar que, na linha da atitude reflexiva e interpretativa que vimos defendendo, as opções do investigador nunca revestem um carácter neutro, mesmo quando toca às suas opções de carácter conceptual e científico – o seu posicionamento como investigador em termos de posição filosófica no quadro da disciplina que investiga baliza as suas opções e este seu próprio posicionamento e compreensão das opções evolui durante o processo de investigação, à medida que aprofunda o seu conhecimento da temática em causa na fase de revisão da literatura/ estado de arte. Assim, as suas opções de fundamentação teórica, se bem que, em sua opinião, coerentes com a temática e quadro conceptual teórico, são sempre as **suas** opções.

Contexto teórico geral

Como se disse anteriormente no capítulo 2.4.1., a revisão da literatura assumia várias funções. Não sendo objectivo desta tese testar teoria, esta assume o papel de fundamentar e enquadrar o trabalho a desenvolver. Assim, ao designarmos esta parte como "contexto teórico geral", quisemos evidenciar as principais áreas disciplinares que se cruzam e os principais modelos e teorias que fundamentam e balizam o desenho do nosso modelo conceptual e operativo e que acabaram por servir de base às próprias opções conceptuais do desenho de investigação.

Nos capítulos anteriores emergiram quatro grandes áreas científicas que balizam a investigação – a Gestão surge como área científica predominante, não só por ser a área científica desta tese, mas também por fornecer os seus principais instrumentos fundacionais e conceptuais, mas achámos por bem assinalar os papéis acessórios da

Geografia, da Economia e da Sociologia. A primeira, por ser sempre a ciência da análise espacial e dos alicerces ambientais e humanos do destino, a segunda por fundamentar não só a actividade produtiva que os conceitos de destino e do turismo operacionalizam, mas ainda porque, na sua variante de Economia Institucional, sustenta a importância que atribuímos às instituições como agentes interventivos, imprescindíveis num sector que se baseia, em grande parte, na gestão de bens públicos, cujos mecanismos de produção e venda extravasam o tradicional conceito de mercado. A gestão dos destinos turísticos, nos seus objectivos anteriormente assinalados, busca outras formas de eficiência e de desenvolvimento, que não só os de mercado. Do lado da Sociologia emergiram três grandes influências: fundamenta o próprio conceito de destino enquanto espaço de construção e enquanto discurso de afirmação/ incorporação por parte dos actores, precisamente como forma de apropriação operativa desse conceito; influencia nitidamente a abordagem institucional da gestão, ao destacar-se a importância dos actores-chave como agentes e o papel das instituições como organismos gestores de sistemas complexos; influencia, ainda, a abordagem que assumimos nesta investigação, enquadrando as múltiplas realidades interpretativas que traduzem o modo como hoje se vêem as dinâmicas das instituições sociais (Lofland *et al*, 2006).

Finalmente, a Gestão baliza o corpo central do quadro conceptual. Pensamos que a teoria do RVB (*Resource-Based View of the firm*) (Augustyn e Pheby, 2005) enforma o próprio conceito estruturante do destino na sua dimensão de sistema de produção turística, à volta de um *core* central de recursos e na necessidade de os transformar em valor, o que uma gestão dos destinos turísticos terá de fazer. Assim, esta teoria perpassa não só pelo modo como conceptualizamos o conceito de destino, como pelo destaque que damos à gestão dos recursos e produtos enquanto funções de gestão.

A teoria institucional de gestão enforma o destaque e a opção que atribuímos ao papel central das DMOS enquanto organismos polarizadores da gestão desse sistema complexo que é o destino. Muitos desses organismos foram sedimentando o seu papel no tempo à volta de valores e do reconhecimento social que essa própria teoria formaliza. Ao mesmo tempo, esse reconhecimento e valor social são condições para que a sua acção extravase os limites da própria organização, mas influencie e dinamize o sistema de destino, num jogo dde influência isomórfica e construtivista constante entre si e o destino. O reconhecimento da necessidade de preservar pontos de vista e discursos marcadamente políticos, que traduzem não uma mas múltiplas racionalidades (Clegg *et al*, 2005) é, ainda, um contributo dessa teoria.

O *Viable Systems Model* (Beer, 1972) enforma não só o nosso conceito de destino assente nas dimensões de viabilidade e potencial, mas também a nossa articulação local – subregional – regional. Ao mesmo tempo, fundamenta ainda a necessidade e o papel que damos à existência de uma DMO em cada destino, como cérebro e organismo consciente do devir do destino e da sua inserção/ relação com os múltiplos contextos.

Contexto teórico específico

Nesta parte da figura evidenciamos os dois conceitos centrais ao estudo – o conceito de destino, o conceito de GDT e a necessidade ou justificação que essa GDT tem para a própria existência do destino turístico enquanto tal, conceitos esses já pormenorizadamente analisados anteriormente.

Qualquer um destes conceitos traduzir-se-á, quer em questões, quer em dimensões de análise porque, para além da sua existência enquanto conceitos operativos e/ ou

práticas, ressalta a importância de avaliar que grau de conscientização, de incorporação no discurso e na acção manifestam esses conceitos, precisamente como norteadores de todo o estudo.

Meta-sistema de Gestão

Como último bloco, consideramos então o que designamos de meta-sistema de gestão. Meta-sistema porque traduz, nesta fase, as áreas que o próprio investigador considerou fundamentais relevar da teoria e respectiva fundamentação teórica. As áreas definidas são áreas que balizam a actuação da gestão de um modo amplo e aberto, deixando margem para a descoberta e caracterização das práticas e interpretação e teorização futura e incorporam ao mesmo tempo três ideias centrais – a importância da estrutura organizacional (DMO) como organismo central de pilotagem e de liderança, cuja inspiração retiramos, quer do VSM, quer do conceito do funcionamento dos sistemas vivos sociais e humanos referidos anteriormente (Farrell e Twining-Ward 2004; Lofland *et al*, 2006); a ideia de articulação intra e extra destino, quer como conceito adaptativo ao meio ambiente exterior a cada destino, quer como conceito integrador dos destinos como sistemas complexos (Butler, 1999b); o *know-how* ou competências de gestão, como plataforma de capacitação para interpretar o que é a própria gestão dos destinos turísticos (Augustyn e Pheby, 2005).

Quanto ao quadro operativo, este foi deduzido a partir dos objectivos iniciais da investigação, e ainda a partir do quadro conceptual anterior e da própria auscultação/ diagnóstico efectuado no terreno para estruturação dos casos – destacam-se, igualmente, os planos dos constructos dos actores, os vários contextos em que se enquadra o próprio sistema de gestão do destino. Procura-se articulação e coerência com o quadro

conceptual e, ao mesmo tempo, a formação de uma moldura operacional que leve ao estudo dos casos e, ainda, à sua própria construção como produto final.

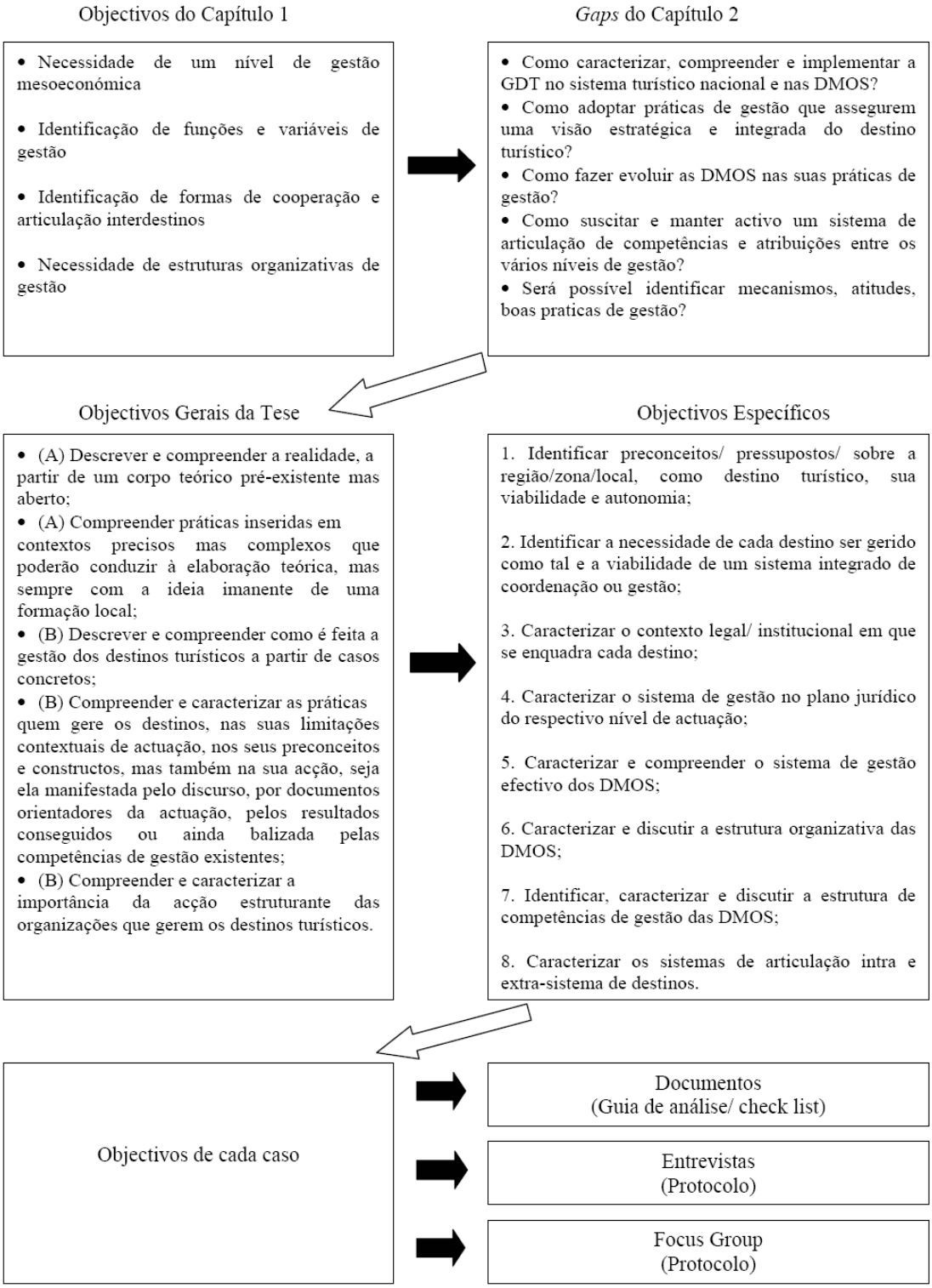
6.3. Objectivos da Investigação

Os objectivos da tese decorrem, assim, da evolução do próprio investigador, ao refazer sucessivamente o seu próprio conhecimento da temática em causa, como se constata pelos objectivos do capítulo 1 e levantamento e objectivos definidos no capítulo 2; da revisão da literatura e do estado de arte, que formam a base para a contextualização teórica de partida, bem como para a análise e discussão final dos eventuais contributos teóricos e, não menos importante, da maneira como o investigador problematizou o próprio processo de construção do saber e a validade desse processo (capítulo e ponto 2.3) como meta-sistema de concepção do próprio conhecimento.

Os objectivos gerais que se deduzem, de seguida, reflectem precisamente esta hierarquia e assentam na própria conceptualização teórica anterior e opções e percepções do investigador em relação à sua natureza e importância.

A figura 6.2 assinala o processo de dedução e evolução dos objectivos. Distinguem-se, assim, dois tipos de objectivos: os gerais, que decorrem da temática, revisão conceptual e que revelam duas intenções, os que têm a ver com a meta produção teórica e epistemológica (A) e os que têm a ver com a produção teórica para a temática em estudo (B); e os específicos, que traduzem o quadro operativo para cada caso e que são objectivos essencialmente instrumentais.

Figura 6.2 – Processo de dedução de objectivos



Fonte: Elaboração do autor

Tabela 6.1 – Quadro Operativo de temas e subtemas

Blocos	Categorias de questões
BLOCO I **Pressupostos e constructos sobre o sistema de destino/objecto de gestão**	0. Razão/origem da organização 1. Contexto real de criação do destino 2. Conceito do destino 3. Necessidade de GDT 4. Finalidade/Objectivo da GDT
BLOCO II **Quadro normativo e institucional do sistema externo e interno**	1. Conhecimento da política e normativos do sector 2. Outros normativos com impacto no Turismo 3. Quadro normativo do destino em questão 4. Articulação normativa
BLOCO III **Quadro das práticas – papel, funções e instrumentos de GDT**	1. Papel da DMO 2. Funções e actividades de gestão 3. Instrumentos de gestão 4. Articulação intra destino 5. Articulação inter destinos
BLOCO IV **Estrutura organizativa da DMO e sistema de competências**	1. Origem e natureza da organização 2. Estrutura organizacional 2. Direcção e composição dos órgãos 3. Dinâmica inter órgãos 4. Sustentação da organização 5. Competências de gestão

Fonte: Elaboração do autor

Uma última palavra em relação a figura 6.2 para referir que foi este conjunto de objectivos específicos que nortearam a organização dos casos e a definição de um conjunto de variáveis operativas que balizaram a construção dos instrumentos de recolha de dados e todo o processo de análise e interpretação. Naturalmente, procurou-se o máximo de coerência entre o quadro operacional, os objectivos e os blocos de variáveis operativas que se apresentam na Tabela 6.1.

A partir destes blocos foram então deduzidos os guiões de entrevista, *focus group* e grelhas de recolha de dados.

Posfácio à PARTE II

Ao contrário do que sucedeu na Parte I, onde cada capítulo exigiu uma reflexão do caminho e posicionamento que percorri, sendo esta Parte II de natureza conceptual, opto por reflectir sobre ela como um todo, dado que é também esse o sentido da própria síntese conceptual que foi feita.

O percurso de vida, a formação política ou o posicionamento político e social do próprio investigador podem ou não condicionar a abordagem das questões relacionadas com a investigação, bem como as suas escolhas metodológicas. No contexto desta investigação assumimos que, precisamente, esses pressupostos, preconceitos e/ou conhecimento existentes da minha parte podem condicionar o modo como concebi, descrevi, analisei e sintetizei o quadro conceptual retratado na figura 6.1. Por que escolher aquelas teorias paradigmáticas e não outras, por que elaborar um conceito de destino do modo como foi elaborado, como foi concebido o metasistema de gestão?

Se o próprio capítulo 6 acaba por sintetizar essas múltiplas justificações, dando-lhes uma coerência a tudo isso, coerência assente em adequada base teórica, não posso deixar de me questionar sobre as minhas opções e deixar ao leitor a possibilidade de construir a sua própria interpretação e critica ao modo como a minha formação e assumpção política e/ou social podem ter condicionado essas mesmas opções.

O conhecimento do tema...

Em primeiro lugar, o meu conhecimento sobre o próprio tema. Como já se explicou no capítulo 1, a escolha desta temática da Gestão dos Destinos Turísticos resultou essencialmente de uma necessidade que eu próprio presumi ser uma carência do sistema de turismo, principalmente a nível local, subregional e regional.

Esta minha presunção assenta em três áreas: a minha anterior leccionação da disciplina de "Análise e Desenvolvimento do Turismo" numa universidade privada, o meu esforço de aprendizagem/*benchmarking* científico e pedagógico do que se faz lá fora e, por último, os projectos desenvolvidos no seio do CIDER, que me puseram em contacto directo com as instituições regionais e outros actores ligados ao turismo.

Eventualmente, estas experiências pessoais chamaram-me a atenção para a necessidade de cooperação e trabalho comum que envolve a gestão de um sistema tão complexo como é o sistema de produção a que chamamos destino turístico e, ainda mais, formataram a minha convicção de que, apesar de os sistemas sociais vivos, como anteriormente se disse, possuírem alta capacidade de resiliência, quando se introduz um objectivo para um sistema social, este mesmo sistema necessita de uma liderança ou de "uma vanguarda".

Esta ideia, que encontra algum fundamento na teoria, dado o papel atribuído às DMOS que gerem os destinos, seja nos textos da WTO ou outros, como a configuração do quadro conceptual ilustra, corresponderá a uma característica afirmada da teoria ou resultará antes do meu próprio preconceito derivado do modo como vejo e, ao longo do tempo, venho praticando a intervenção social?

A intervenção social passada...

Fruto de uma educação quase comunitária numa aldeia do litoral algarvio, as relações de ajuda no trabalho, na vida comunitária ou no lazer estiveram sempre presentes na minha formação e criaram em mim uma consciência de grupo, de cooperação e quiçá de estar bem com todos que é característica da minha personalidade – todos precisamos de todos. Numa comunidade deste género, o fazer e realizar as coisas em comum assume uma nova dimensão. Quando é preciso tomar iniciativas, realizar tarefas para o bem-estar da colectividade, isso é feito não através de individualismo ou protagonismo, mas quem toma a iniciativa fá-lo de imediato com os outros, mesmo que seja com um grupo restrito. Esses mecanismos de "empreendedorismo" colectivo tiveram expressão marcante num largo período da minha vida, através da organização de eventos culturais e desportivos diversos. Esse espírito acabaria, aliás, por perpassar sempre na minha intervenção social, do escutismo à vida associativa académica, ou ao meu percurso de animador social ligado à música ou ao património. Considero-me um "empreendedor social", facilmente mobilizador de vontades alheias à volta de um qualquer projecto e, paradoxalmente dificilmente empreendedor em interesse próprio.

A minha intervenção social reflecte, necessariamente, o modo como penso a vida em sociedade e os sistemas humanos. Não acredito na liberdade plena de iniciativa

espontânea de múltiplos actores com lógicas próprias e não creio que do processo de dirimir entre si essas lógicas resulte um bem-estar colectivo espontâneo. Acredito, isso sim, de acordo com a minha experiência social, que é necessário haver, algures no tecido, coração ou sistema social, alguém com o espírito ou ideia mobilizadora e susceptível de unir e conjugar esforços e vontades.

Pode este meu preconceito enformar a escolha que fiz dos paradigmas que escolhi como fundamento de uma possível teoria da GDT, o papel e relevo que dou à necessidade de existência das DMOS como condição fundamental para a Gestão de um destino turístico e/ou a necessidade de existência de qualquer forma / mecanismo / instituição de governo dentro dos destinos que assegure esse esforço comum, essa plataforma de entendimento, necessária à prossecução de objectivos comuns?

Do papel do Estado...

Sendo o turismo e o destino turístico sistemas de produção colectiva, envolvendo múltiplos actores, com interesses nem sempre facilmente conciliáveis, sistemas esses que assentam num *core* de atracções como a natureza, a cultura ou o património dos povos que são, acima de tudo, bens públicos, não considero que qualquer forma de alienação da responsabilidade do Estado ou das administrações públicas no ordenamento, desenvolvimento, preservação, valorização desses bens, possa ser assegurada por qualquer forma de gestão privada ou onde um grupo de interesses possa, mesmo em nome do bem-estar público, assumir uma forma de governo exclusiva ou mesmo participada.

Numa sociedade desigual em termos de redistribuição e de justiça social, desigual em termos de acesso à informação, por parte de opiniões públicas passivas, como é o caso do nosso país, ou mesmo, desigual ainda em termos de organização económica como é o caso do turismo, grupos económicos de dimensão nacional e internacional coincidem com uma míriade de pequenos negócios que preenchem os interstícios de uma cadeia de valor do turismo pouco estruturada e organizada. Nesta sociedade desigual existe igualmente um grande diferencial de acesso à informação, transparecem dinâmicas associativas empresariais dos grandes actores com fácil acesso ao poder, influência, ou aprovação de projectos que condicionam o desenvolvimento turístico de regiões, em contraponto com um tecido frágil de capital intelectual e humano, local e regional.

Não sendo o turismo uma actividade económica isolada, mas integrada num conjunto alargado de actividades económicas essenciais, não pode deixar de ser afectado indirectamente por outras dinâmicas ou funções que considero ser apanágio das Administrações Públicas ou do Estado: a igualdade de acesso e de oportunidades como plataforma básica para a vida de cidadãos e como compromisso ético do serviço público; a promoção do desenvolvimento e não apenas a regulação do mercado, o que significa uma nova configuração dos serviços públicos como actores / interventores com novas competências, como é o caso do turismo. O Estado deve assumir, obrigatoriamente, um papel de produtor consciente - a promoção de um desenvolvimento equilibrado do país, um intuito descentralizador que se traduza na capacidade a conferir às regiões de se organizarem e darem resposta aos anseios específicos das suas populações, são outras tantas ideias fortes que defendo e que podem condicionar o modo como vejo o turismo e a sua organização.

Não podem, assim, as Administrações Públicas/ Estado ignorar a primazia do bem-estar público como metáfora de realização social e de conciliação e equilíbrio de interesses, dinâmicas e, quantas vezes, jogos de influência.

Esta minha posição ou preconceito resulta num *a priori* conceptual e interpretativo em relação a toda a temática que procuro analisar neste estudo. Mas, antes assumi-lo que ignorá-lo. Acredito que assumir lideranças, envolver os parceiros, fazer coisas em conjunto é cada vez mais necessário nesta aldeia, hoje global.

PARTE III - ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 7 - ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

7.1. Introdução

No Capítulo 2 fixámos os princípios teórico-metodológicos que enquadram o desenvolvimento estratégico/metodológico da investigação, bem como as respectivas questões éticas e posicionamento do investigador, questões essas de que deduzimos consequências para a organização e implementação da investigação (vide ponto 2.4.3.3).

Também na parte anterior, no Capítulo 6, resumimos o quadro teórico do conhecimento existente em relação ao tema de estudo, que nos conduziu, no final, à elaboração de um quadro conceptual de síntese que, por sua vez, afunilou num quadro de variáveis operativas então também justificado.

Neste Capítulo pretende-se concretizar e fundamentar as opções organizativas e procedimentais ex-ante, mas também as opções que decorrem do encontro com a realidade investigativa durante o processo de trabalho de campo.

Como já referimos anteriormente e explicitámos na Fig. 2.1., se a concepção e a organização da investigação precede o trabalho no terreno, em boa verdade muitas das opções feitas nesta fase interagem necessariamente com o que se encontra no terreno, resultando dessa relação as decisões finais dos procedimentos de recolha a adoptar (Miles e Huberman, 1994).

Assim, neste capítulo, delineou-se o esquema organizativo e de implementação da investigação empírica que esquematizamos de seguida e que traduz precisamente esse espírito de abertura ao real e de interacção entre as fases de organização e implementação da investigação.

Múltiplas formas de organização da investigação são possíveis. Como já se disse anteriormente, escolhemos como estratégia de investigação um estudo de caso. Yin (2003), como principal teórico do Estudo de Caso, defende a produção de um protocolo de estudo de caso como procedimento amplo que balizaria todo o processo de desenho /organização/implementação da investigação empírica, com o objectivo de assegurar rigor, coerência e validade a todo o processo de investigação. Esta posição decorre, em nossa opinião, de um certo positivismo organizativo que, por exemplo, não encontra eco nem em Stake (1995, 2000a) nem em Eisenhardt (2002), que também se preocuparam com essa metodologia.

Ao mesmo tempo, o espírito pragmático que reivindicamos, que contempla flexibilidade e pluralismo metodológico, levou-nos a encarar o desenho, organização e implementação da investigação de um modo mais amplo.

Assim, o nosso desenho da investigação incorpora tal flexibilidade e as múltiplas influências e interpretações já assinaladas anteriormente em termos de concepção da investigação. Optámos, assim, por utilizar o protocolo de estudo de caso essencialmente como instrumento do processo de recolha de dados, mantendo em permanência a iteração já assinalada anteriormente entre organização/implementação.

Descrever-se-ão, novamente, todos os passos da investigação empírica, fundamentando as nossas opções. Como diz Chenail (1995), "it takes two studies to present one in qualitative research. One study is the «oficial» research project and the other study is the study about that study." Este princípio de abertura e clareza é que permite ao leitor/avaliador seguir os "*footsteps*" do investigador sendo condição indispensável da autenticidade, confiabilidade e rigor de procedimentos, como já anteriormente frisámos quando discutimos as questões de validação deste tipo de investigação.

Assim, neste capítulo abordaremos sucessivamente:

- A escolha dos contextos reais/casos da investigação empírica;
- O processo de organização e implementação da recolha de dados;
- O processo de gestão e organização dos dados;
- O processo de análise, apresentação e interpretação dos dados;
- O processo de escrita e construção dos casos.

Para cada uma destas fases, proceder-se-á do seguinte modo: apresentação, caracterização e fundamentação teórica das opções tomadas, de acordo com a estratégia geral da investigação, objectivos e opção de abordagem e eventuais questões éticas por parte do investigador. À semelhança do que aconteceu noutros capítulos, também aqui o investigador se viu defrontado com questões e dilemas de natureza relacional que motivam ainda um posfácio, na linha da argumentação apresentada anteriormente.

7.2. A escolha dos contextos reais/ casos da investigação empírica

A escolha dos três casos em análise resultou simultaneamente de uma selecção intencional (*purposeful sampling*) (Patton, 2002), que permitisse uma aprendizagem "de manifestações pouco usuais do fenómeno" (Stake, 2000a) ou "de casos ricos de informação" para o estudo do fenómeno em causa (Miles e Huberman, 1994). A escolha intencional dos casos permite aprender-se com o sistema complexo que o destino é, nas suas idiossincrasias e particularismos, com o que cada caso pode trazer de único, significativo e típico ao fenómeno em estudo (Stake2000a).

Assim, os casos local, sub-regional e regional escolhidos resultavam precisamente dessa importância e singularidade. No que diz respeito ao caso regional (Algarve), é este destino - o principal destino de sol e praia do país, o primeiro historicamente a emergir para a internacionalização massiva do turismo dos nossos dias, a partir dos anos 60 e aquele que, de acordo com a sua caracterização (vide caracterização do caso Algarve, Cap. 10), congrega os principais afluxos de turistas. Ao mesmo tempo, a sua tradição organizativa sempre incorporou uma ampla participação de actores públicos e privados (Pina, 1988; Flores, 1999).

A escolha do destino local também tem algo de pacífico. Por um lado, porque a dinâmica que esse destino vinha assumindo nos últimos anos se enquadrava precisamente no carácter único e típico, potenciador de uma análise a esse nível. Por outro lado, o próprio investigador detinha algum conhecimento do experimentalismo e inovação que o município em causa vinha desenvolvendo nessa área do turismo, ao transferir todas as suas competências para uma empresa municipal autónoma e devidamente apetrechada financeiramente e em termos de recursos humanos. Mais relevante ainda foi o facto de toda essa dinâmica não se resumir apenas à constituição de uma empresa, mas ser do nosso conhecimento no terreno, que tudo isto obedecia a uma vontade de repensar e assumir um papel líder do município na dinâmica do destino local. Este caso, com esta perspectiva única no Algarve, emergiu, assim, de imediato como protótipo, a ser estudado como destino ao nível local.

A escolha do caso sub-regional já não foi tão clara. Do conhecimento que possuíamos no terreno, duas experiências de assumpção de destinos sub-regionais no quadro do Algarve vinham a emergir, o Arade e o Sotavento, cada um deles, corporizados à volta de duas parcerias público-privadas, a Agência do Arade (AA) e a Associação do Sotavento Algarvio (ASA), como experiências pioneiras de uma tentativa de gestão de espaços sub-regionais.

A opção pelo Arade ficou a dever-se a vários factores: em primeiro lugar, a sua própria actividade relacionada com o turismo – a Agência do Arade vinha já corporizando um trabalho na área do marketing turístico desde a primeira experiência dos PPcs, enquanto a ASA só posteriormente veio a aderir; em segundo lugar, o Arade procurava também,

na sua estruturação como destino, abrir-se para outras dimensões que não só o marketing, tendo encomendado à Universidade do Algarve vários projectos de investigação que revelavam outras preocupações, como a promoção da qualidade ou o desenvolvimento de outros produtos turísticos; em terceiro lugar, a experiência de governação à volta da AA, envolvendo simultaneamente parceiros públicos e privados de toda a sub-região, revelava um potencial de pontos de vista e de riqueza interpretativa significativa por comparação com a ASA, governada por agentes privados, e, portanto com uma menor diversidade de pontos de vista; finalmente, a própria sub-região Arade, cujo nome emerge do rio que estrutura vertebralmente os quatro concelhos participantes, oferecia igualmente essa riqueza de espaço geográfico e de unicidade que, à partida, lhe conferia maior potencial identitário como destino, potencial esse que vinha sendo utilizado pela própria Agencia do Arade nas suas campanhas de marketing. Ao contrário, a ASA representa o Sotavento que, apesar de ser tradicionalmente considerada como uma das sub-regiões do Algarve, carecia dessa mesma unidade geográfica e temática, susceptível de se afirmar como destino ou, pelo menos, insuficientemente trabalhada como identidade e/ou marca.

Finalmente, um último critério tinha precisamente a ver com o facto de, ao fazer-se a opção por esses três casos, podermos ter um sistema articulado de três níveis de gestão - local – sub-regional – regional interligados entre si, do ponto de vista geográfico e interligados do ponto de vista das dinâmicas de participação política e social, uma vez que várias instituições se cruzam nos vários níveis de gestão. Tal situação parecia altamente potenciadora do estudo dos mecanismos de cooperação e articulação entre os vários níveis de gestão dos destinos, que era também um dos objectivos da investigação.

Um outro problema surge, em articulação com a escolha dos destinos mencionados como casos. Voltamos a referir, como se disse já em vários momentos, que o nosso fim é a compreensão da gestão dos destinos. Como se fez emergir ao longo da tese e, particularmente, ao longo da revisão da literatura e esboço do quadro conceptual de síntese, tal gestão dos destinos turísticos não se pode fazer sem uma estrutura organizacional que lidere, dirija e dinamize o destino como sistema chave de produção de experiência turística. Foi precisamente esse, e ainda, um dos critérios que nos levaram a escolher os três destinos referidos: a existência de estruturas de gestão potenciadoras de todo o sistema de gestão. Esta situação exige um esclarecimento adicional que entronca, precisamente, na questão da delimitação do que é o caso (Yin, 2003; Stake, 1995). Apesar de estudarmos em maior detalhe as estruturas organizativas que dirigem os destinos, queremos deixar claro que os destinos são os nossos casos e não as associações/ instituições que gerem os destinos. O estudo dessas instituições, o uso dos seus dados e de alguns dos seus informantes é, sobretudo, instrumental, no sentido em que são essas instituições que centralizam, enformam e corporizam o essencial das normas, práticas, dinâmicas que atravessam e dão vida à gestão dos destinos.

Para além da escolha dos casos, que a literatura posiciona sempre como uma questão fulcral (Yin, 2003; Patton, 2002; Remeyni *et al*, 2005) e que acabamos de justificar, uma segunda questão emerge na literatura no que diz respeito a esta problemática – a escolha de caso(s) exploratório(s), como estratégia de aferição da representatividade e adequação do processo de “amostragem” ou escolha dos casos (Yin, 2003).

Já argumentamos anteriormente que a nossa escolha intencional foi à volta dos critérios de riqueza, autenticidade e aprendizagem que os casos nos podem fornecer, como sustentam os vários autores citados, principalmente Stake (2000a). São esses argumentos que tornam redundante a utilização de casos exploratórios no contexto do estudo em questão. A própria estratégia de implementação no terreno não foi sequencial, um caso após outro, qual boneca russa, mas muito dependente das questões de acesso e agenda de muitos dos actores, especialmente aquando da realização dos *focus groups*.

7.3. O processo de organização e implementação da recolha de dados

7.3.1. O protocolo de caso, utilização e limites

A organização da investigação quando se estuda um caso tem-se baseado essencialmente na produção de um protocolo de caso que baliza todo o processo de organização, implementação, validação e produção de conhecimento durante a investigação (Yin, 2003). Tal como diz o mesmo autor – principal referência nos estudos de caso, pretende-se com essa descrição exaustiva, sistemática e rigorosa de todo o processo de investigação, contribuir para a sua própria validade.

Outros autores de referência como Stake (1995, 2000a), Gummesson (2000), Patton (2002) ou Eisenhardt (2002) não se preocupam com a adopção de um instrumento específico de planificação, mas sim com a descrição parcimoniosa mas suficiente do que se vai fazendo em termos de investigação. Ao mesmo tempo, esse protocolo, tal como é descrito por Yin (2003), parecia-nos um documento demasiado rígido na sua estrutura e portanto, pouco flexível em termos da nossa convicção da necessidade de

uma adequação e interacção entre o planeado e o que se encontra no terreno. O próprio investigador não dominava, à época do início do trabalho de campo, toda a cadeia de implementação do processo de investigação nas suas múltiplas formas, que estamos agora a descrever.

Optou-se então por esboçar uma versão simplificada do protocolo de caso (ajustada às especificidades que antevíamos em cada caso) com duas finalidades – dotar o investigador de uma estratégia inicial integrada, mas sucinta, de desenvolvimento de cada caso e utilizar esse mesmo protocolo para ilustrar aos eventuais informantes, todos os passos, procedimentos e *outputs* previstos do processo de investigação, bem como as principais preocupações éticas perante os informantes. Remetemos para anexo (Anexos 1.1, 1.2 e 1.3) os três protocolos de caso gizados, rigorosamente iguais na sua estrutura (identificação, objectivos, fontes de informação/ técnicas de recolha de dados, produtos do estudo, duração do estudo, questões éticas, procedimentos organizativos) mas com pequenas diferenças em termos de informantes e de técnicas de recolha de dados adaptadas a cada tipo de destino. Esses mesmos protocolos são omissos em relação às sucessivas formas de tratamento, análise, investigação e validação, tendo estes procedimentos sido fruto de um trabalho de estudo e construção do investigador à medida que se foi passando pelas várias fases de investigação e, ao mesmo tempo, fruto do próprio processo de aprendizagem e familiarização com a investigação qualitativa já descrito no posfácio do capítulo 2.

7.3.2. O problema do acesso aos dados e fontes de informação

O problema de acesso aos dados é uma questão importante em qualquer investigação. Ao estudar a gestão dos destinos como sistemas complexos, os dados têm duas origens -

uma multiplicidade de informação disponível publicamente, considerada como dados secundários, estruturados em locais, instituições ou bases de dados de público acesso e os dados/ informação primários existente nas próprias instituições que gerem o sistema destino.

Esta questão é tanto mais relevante quanto na presente investigação se pretende precisamente compreender e retratar instituições e práticas de actores dentro dessas organizações que são em si objecto da nossa investigação.

Diversos autores chamam a atenção para o carácter fulcral desta questão de acesso à informação. Yin (2003), Miles e Huberman (1994), Easterby-Smith *et al* (2002) abordam os problemas inerentes à dificuldade de acesso aos dados de informação, à delicadeza e sigilo que alguns desses dados por vezes evidenciam sobre a vida da organização, o seu carácter político, ou mesmo o risco ético de acesso, uso e/ ou reprodução desses dados.

Nos casos em estudo, duas das instituições ao nível local e ao nível regional são públicas, o que à primeira vista evidenciaria facilidade de acesso, garantida por lei, e, no caso da instituição sub-regional, trata-se de uma parceria público-privada mas com gestão essencialmente dos privados, o que poderia evidenciar um maior fechamento em relação à nossa entrada.

Dentro dos princípios éticos já assinalados e, de acordo com Miles e Huberman (1994) delineou-se uma estratégia de acesso que passou por:

- contacto telefónico inicial e pessoal com os presidentes das respectivas instituições;

- apresentação escrita, através de carta formal, dos objectivos do trabalho bem como protocolo de caso, clarificando todos os detalhes considerados relevantes para a satisfação da nossa pretensão de colaboração (Anexo 1.4, tipologia de carta e Anexos 1.1, 1.2, 1.3, protocolos de caso);
- pedido de identificação de um informante-chave/ "*gatekeeper*", detentor de toda a informação considerada pertinente dentro da organização;
- pedido de, desde logo, autorização para entrevista a quadros e actores que pudessem ter relação directa com a investigação.

Obteve-se, assim, de imediato, o acesso aos directores dos centros de documentação/ directores executivos que colocaram à disposição toda a documentação solicitada.

Numa segunda fase, a identificação e acesso aos informantes foram estabelecidos em contactos directos do investigador, invocando a autorização já recebida do topo da organização.

Não pode o investigador deixar de salientar que o conhecimento pessoal, as relações institucionais e de trabalho anteriormente estabelecidas foram muito importantes para essa facilidade de acesso (vide posfácio deste capítulo).

7.3.3. Dados disponíveis e técnicas de recolha de dados

Quando se quer estudar sistemas e organizações que são complexos, e ao mesmo tempo, as práticas e dinâmicas das organizações e dos indivíduos que corporizam essas práticas e dinâmicas, os dados passíveis de serem reconhecidos são muito diversificados e

assumem formas também muito diversificadas (Yin, 2003, Flick, 2006) – materiais documentais, visuais e áudio, outros a que Yin chama de artefactos, ou seja, susceptíveis de fornecer leituras e interpretações para o fim em vista. Bryman (2004) tipifica ainda outras formas documentais como documentos pessoais, documentos oficiais, quer de origem pública, quer de origem privada, documentos dos *mass media*, como jornais ou revistas e ainda recursos da Internet. As pessoas e actores que corporizam as práticas e os comportamentos objecto de interpretação são, na investigação social, naturalmente, os principais fornecedores de informação primária (Miles e Huberman, 1994).

7.3.3.1. Documentação e técnicas de recolha

Para a identificação de dados escritos e documentais Miles e Huberman (1994) sugerem a organização de uma grelha de identificação da documentação. O autor adaptou a grelha proposta e completou-a em grande detalhe, a partir da sua experiência, ou de vários autores que identificam e tipificam documentos para a área da gestão (Remeyni et al, 2005; Easterby-Smith et al, 2002; Gummesson, 2000; Cassel e Symon, 1994). A documentação que pretendíamos recolher à partida, de acordo com o próprio esquema conceptual, incidia sobre três áreas: a documentação normativa e jurídica; a documentação que ilustrasse o domínio e planificação ex-ante da gestão e a documentação que ilustrasse a gestão implementada. A observação dessa listagem/inventário de documentação permite talvez constatar uma excessiva pormenorização, mas aqui o investigador apenas se procurou munir e precaver para qualquer forma de registo possível, sabendo embora que muitas dessas formas poderiam não se encontrar em uso. Essa ficha de inventariação foi utilizada em vários contactos efectuados com os "*gatekeepers*" da informação (directores dos centros de

documentação/ directores executivos) para o levantamento, acesso, consulta e fotocópia de toda a informação considerada pertinente. O Anexo 3 retrata para cada caso a listagem de documentação inventariada e comentada.

7.3.3.2. O processo de escolha de informantes dentro dos casos

De acordo com os objectivos da nossa investigação, os actores assumem um papel central como fonte de informação, por serem os que traduzem e informam as práticas das organizações, porque são actores que através dos seus constructos e teorias pessoais modelam as próprias práticas, porque são os agentes das dinâmicas sociais (Lofland *et al*, 2006) e porque, tal como retratamos, são os veículos fundamentadores da construção das práticas e da sua transformação em teorias (capítulo 2), ou, ainda, porque são eles que, pelas representações que têm, corporizam as práticas que também queremos compreender e traduzir (Miles e Huberman, 1994).

O seu processo de escolha assentou em vários critérios, que se cruzaram: o primeiro critério foi essencialmente um critério teórico (*theoretical sampling*) (Patton, 2002), a partir do quadro conceptual elaborado sobre o que significa gerir um destino. A amostragem teórica é adequada precisamente quando o objectivo é construir teoria (Glaser e Strauss, 1967), quando é necessário ilustrar casos que pela sua natureza, tipicidade ou carácter único podem contribuir para a produção dessa própria teoria (Stake, 2000; Patton, 2002); o segundo critério resultou da análise dos estatutos e organogramas das próprias organizações; o terceiro critério resultou ainda do conhecimento directo da legislação que enquadra o sector do turismo nas suas múltiplas funções e perspectivas.

Ainda no sentido de precisar a rede de informantes foi utilizada a técnica de "*snowball sampling*" onde os membros de uma organização identificam e sugerem outros potenciais informantes (Bryman, 2004).

Tabela 7.1 – Escolha dos informantes - exemplo

Níveis hierárquicos da gestão	Níveis de gestão do destino	Unidades de Análise	Estrutura de Instrumentos e número de informantes		
			Entrevista	Entrevista curta	*Focus Group*
Gestão de topo	1º Destino	- Comissão Executiva da RTA	1	-	-
		- Comissão Regional: Presidente, Câmaras (16), Organismos Públicos Regionais (3), Organismos públicos Nacionais (5), Organismos sócio-profissionais (2), Organizações Empresariais Regionais (2)	2+2	-	-
		- Organismos não integrados na CR: NERA, AMAL	1		
Gestão de funções	2º Função do destino	- PRTA - ATA	-	2	-
		- Financiamento, DRE - Planeamento, CCDRA - Informação, INE, AHETA - Formação, EHT	-	-	8
Gestão de produtos	3º Função de produto do destino	- PPC do Golfe, AGA	-	1	-
	4º Produtos do destino	- Náutica e Cruzeiros, IPTM - *Convention Bureau* do Algarve	-	2	-
	5º Recursos /Produtos	- Património, IPPAR; - Cultura, DRC - Natureza, DRAOT, ICN - Agricultura e Florestas, DRA - Pescas, DRP	-	-	5

Fonte: Elaboração do autor

(Obs: A designação das várias instituições informantes correspondem à época em que os dados foram recolhidos, isto é, 2006)

Identificaram-se, assim, em cada caso, cinco níveis de actuação susceptíveis de serem englobados numa matriz geral do que significa gerir um destino (tabela de informantes 7.3):

- um nível de topo da gestão DT corporizado pelas administrações das instituições, que têm como função geral a coordenação das próprias instituições;
- um segundo nível de gestão em que são desempenhadas ou coordenadas funções do próprio destino, quer a nível interno às instituições, quer a nível externo;
- um terceiro nível, em que se identificaram funções do produto do destino, isto é, produtos que surgem como tal no mercado, mas que não são geridos integradamente mas apenas em uma das funções do que significa gerir um produto turístico;
- um quarto nível, em que instituições fora do sistema de turismo gerem produtos turísticos organizados do destino;
- um quinto nível, em que organismos e instituições dispersas gerem recursos de forte potencial turístico, que não estão estabelecidos no destino como produtos turísticos, mas essencialmente como recursos dispersos com potencial ou embrionários.

O quadro anterior revela precisamente a complexidade dos vários níveis de gestão de um destino e a multiplicidade de instituições que o atravessam.

Estes informantes foram ainda repartidos em três grupos – os informantes-chave, que pela sua posição e responsabilidade no sistema de gestão, pela sua abrangência estatutária em termos de administração ou de gestão, podiam fornecer essa visão mais geral e que foram objecto de entrevistas aprofundadas; informantes secundários, que assumem responsabilidades parcelares ou especializadas de gestão, foram objecto de entrevistas curtas e informantes genéricos que, por assegurarem funções não

supervisionadas directamente pelos sistemas de gestão do turismo, ou por gerirem funções, recursos e produtos insuficientemente estruturados no destino, foram objecto de processos de *focus group*. Nos protocolos de caso já mencionados pormenorizaram-se e adaptaram-se estes vários níveis de escolha dos informantes a especificidade de cada caso e circunstâncias organizativas próprias.

A escolha de informantes não é isenta de dúvidas e interrogações, a principal das quais emerge do facto de, na revisão da literatura, termos assinalado a importância da participação dos vários *stakeholders* do destino nos processos de discussão e de gestão. Como se disse anteriormente, ouvimos informantes dentro das DMOS, informantes de organismos públicos com competências transversais ao turismo, informantes das associações empresariais principais da região. Por que não então outros *stakeholders*, como os residentes, turistas ou outros elementos do sistema de oferta? A nossa opção assenta em que não pretendemos ouvir a opinião de quem pode ter ideias sobre a problemática em causa, mas a opinião de quem faz, a opinião de quem, pela sua acção, exerce e pratica essa mesma gestão ou algumas das dimensões da gestão; pretende-se, sim, ouvir as pessoas que têm conhecimento feito de experiência, precisamente como fundamentação das práticas e teoria que possa emergir.

7.3.3.3. Informantes-chave e entrevista

Escolheu-se a modalidade de entrevista em profundidade (Miles e Huberman, 1994) e semi-estruturada (Bryman, 2004). A entrevista em profundidade permite recolher dados em abundância e detalhe, precisamente na base dos casos únicos que queremos construir (Stake, 2000). Por seu lado, a entrevista semi-estruturada caracteriza-se pelo facto das temáticas das questões decorrerem de uma grelha de conteúdos e/ou de variáveis de

partida, mas de carácter aberto, para darem margem de expressão ao próprio entrevistado e captar a originalidade dos seus pontos de vista (Miles e Huberman, 1994).

Este tipo de entrevista é coerente com os nossos objectivos, com as características elencadas da nossa investigação e com a intenção de criar teoria (Capítulo 2).

Para a sua organização, o investigador elaborou um protocolo de entrevista (Anexo 2.4), como forma de dar coerência à sua inserção na sua estrutura do caso (Bryman, 2004). Identificaram-se objectivos parciais, explicitaram-se a grelha de entrevista e as questões, os procedimentos organizativos e um conjunto de procedimentos primários de tratamento e análise dos dados. O processo de aplicação de entrevista decorreu nos locais de trabalho dos entrevistados, isto é, no seu próprio contexto social. As entrevistas foram gravadas de modo a garantir a exactidão das afirmações e pontos de vista expressos e permitir, mais tarde, o seu próprio uso como exemplo e base de fundamentação da compreensão e teoria a desenvolver (Glaser e Strauss, 1967).

Ao mesmo tempo, no decorrer da entrevista, o comportamento do entrevistador foi flexível, empático e permanentemente aberto a novas questões, pontos de vista ou problemas que pudessem enriquecer o guião previamente definido (Miles e Huberman, 1994). Assim, muitas vezes, a ordem prevista das perguntas não foi seguida, sempre que tal atitude do investigador permitia um discurso mais coerente do entrevistado, a manifestação autêntica de pontos de vista, ou, ainda, a criação de um diálogo em que o investigador se viu imerso numa relação recíproca de construção e aprofundamento dos saberes, sentindo-se o próprio investigador, algumas vezes, como um psicanalista,

fazendo emergir, aprofundando ou confrontando o entrevistado com os seus pontos de vista, no sentido de conseguir maior elaboração e dar mais corpo aos próprios pontos de vista do entrevistado. Tal comportamento do investigador encontra eco em Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990) ou Charmaz (2002) no processo já anteriormente descrito de construção da teoria, em que esta se enraíza nos constructos, práticas e conhecimento tácito do entrevistado.

Os mesmos princípios e procedimentos foram utilizados nas entrevistas curtas individuais.

7.3.3.4. Informantes secundários e focus group

Como se depreende do quadro anterior, um número significativo de organizações foi identificado como tendo responsabilidades na gestão do destino, seja à volta de funções, de recursos ou produtos com relevância para essa gestão. Colocava-se então o problema de como as ouvir e contemplar. Não sendo nem organizações, nem informantes com especializações ou trabalhando directamente no turismo na sua maior parte, tinham em comum precisamente essa falta de especialização e também a consciência de que tinham responsabilidade ou exerciam funções de potencial uso para o turismo. Optou-se, assim, por realizar um *focus group* com representantes dessas organizações. Sendo o nosso objectivo a identificação de como e se na gestão dos seus recursos, produtos ou áreas viam o seu uso e interacção com o destino turístico e o turismo, o *focus group* parecia a técnica indicada, por permitir a audição de um número elevado de participantes e, ao mesmo tempo, aproveitar a interacção gerada pela própria participação para produzir dados ou "*insights*" que fossem para além de visões parcelares, questionando as pessoas para essa realidade de cooperação e articulação (Bryman, 2004; Thomas, 2004;

Remeyni *et al*, 2005). Com efeito, de acordo com Patton (2002), o objectivo do *focus group* é obter dados de qualidade, num contexto onde as pessoas podem expressar os seus pontos de vista independentemente e relativamente aos pontos de vista dos outros, não sendo necessário obter consensos ou pontos de discordância, mas antes permitir que os pontos de vista se exprimam na sua diversidade.

Assim, foram contactados os vários organismos no sentido de ser identificado um informante que tivesse responsabilidade na gestão/ acção dessa instituição. Para assegurar coerência e sistematização da organização do *focus group*, foi também gizado um protocolo onde se descrevem todos os passos seguidos na sua organização e implementação (Anexo 2.6).

7.3.4. Síntese das técnicas de recolha para o conjunto dos três casos

Como se pode observar do quadro seguinte, foram recolhidos em todos os casos dados documentais. No entanto, as três instituições base estavam em situação desigual. Ao nível do caso sub-regional, as práticas de gestão estão insuficientemente documentadas em termos de planos de actividades e respectivos relatórios. Em termos de entrevistas, foram ouvidos presidentes de administração e outros elementos das direcções e ainda algumas pessoas fora das instituições que poderiam fornecer contraponto aos pontos de vista mais institucionais (Miles Huberman, 1994).

Foram realizadas entrevistas curtas aos responsáveis de funções dentro da organização gestora do destino ou fora dela, tal como se disse no caso anterior acerca dos informantes considerados secundários.

Tabela 7.2 - Informantes e fontes de dados para os casos

	Entrevistas	Entrevista curta	*Focus group*	Dados Documentais
Portimão	.Pres. Cons. Admin. .Director Executivo .Vereador da oposição	------	.5 chefes de departamento/ serviços de autarquia	X
Arade	.Pres. Cons. Adm. .Vice PCA .Dois P de câmara do Conselho Geral (a) .Director Executivo	.responsável interno de função .responsável externo de produto	-------	X
Algarve	.Pres. Com. Reg. .Membro Comissão Executiva e Presidente Ass. Empresarial .Membro do C.E. e Pres. de Câmara .Presidente da Associação Empresarial não representada e anterior SET	.dois directores internos de funções . responsável externo de produto	.um *focus group* para representantes com funções de destino .um *focus group* com representantes responsáveis de produto	X

Fonte: Elaboração do autor

(**Obs**: Este actor foi ouvido como membro do caso mas no decurso da sua entrevista também foi inquirido e deu opiniões sobre o funcionamento de outros casos.)

Tabela 7.3 - Mapa de articulação e participação dos informantes nos vários sistemas de destino

Local	Subregional	Regional
. Câmara 1 Presidente * 1 Vereador *	. Conselho Geral 1 Presidente * 1 membro (tb P) *	. Comissão Regional 1 Presidente * 2 Presidentes membros . Conselho Executivo 1 Pres. Ass. Emp 1 Pres de Câmara 1 Presidente de Associação empresarial exterior
. Conselho de Administração 1 Presidente *	. Cons. de Administração 1Presidente * 1Vice-Presidente *	
1 Director executivo	1 Director Executivo 1 Responsável de função interna 1 Responsável de função externa (PA)	2 Directores internos de função 1 Responsável externo de produto
1 *focus group* – 5 Chefes de Serviço/ Divisão		.1 *focus group* funções .1 *focus group* produtos

Fonte: Elaboração do autor

(Obs: * O mesmo por inerência de funções**.)**

Foram realizados três *focus group* – dois a nível regional e um a nível local. Ao nível sub-regional tal não foi considerado, por não haver organismos ou funções geríveis a esse nível no terreno.

7.4. O processo de gestão e organização dos dados

Não menos importante que a recolha de dados é o processo de gestão e tratamento dos mesmos. Como se pode depreender dos quadros anteriores, um número tão elevado de entrevistas, três *focus groups* e inúmera documentação recenseada à volta de planos, relatórios de actividades e planos de actividades, corre sempre o risco de submergir o investigador numa catadupa de dados. Daí a necessidade de uma boa organização e gestão desse manancial. Huberman e Miles (1994) definem "*data management*" como o conjunto de operações necessárias para um processo sistemático e coerente de recolha, armazenamento e organização de dados. O objectivo é assegurar a acessibilidade fácil aos dados, a descrição e documentação do que efectivamente foi feito em termos de tratamento e análise dos dados para futura consulta e arquivo.

Neste sentido foi organizado um dossier funcionando como base de dados exaustiva para cada caso, adaptando o quadro de Huberman e Miles (1994) em que aconselha um sistema tipo de organização (Vide Anexo 1).

Nesta fase de organização dos dados os documentos recolhidos foram organizados ainda em: documentos normativos e legais, documentos estratégicos orientados para a gestão; planos de actividades, relatórios de actividades e outros documentos. Como se pode ver, esta organização decorre da própria contextualização e conceptualização presente no quadro conceptual e operativo de análise.

Posteriormente a esta fase de organização, os documentos recolhidos foram objecto de um primeiro escrutínio em termos de autenticidade, credibilidade e representatividade

(Bryman, 2004). Esta primeira observação não revelou problemas de apreciação no que diz respeito a todos estes critérios, dado terem sido documentos genuínos das próprias organizações, dado ainda o facto de o horizonte temporal de análise ser significativamente reduzido, não se colocando o problema da sua representatividade.

7.5. O processo de análise, apresentação e interpretação dos dados

Como retirar significado e interpretar os dados? Como diz Flick (2006), "tudo é texto", referindo-se ao modo como, na investigação qualitativa, os dados tendem a ser transformados em discurso escrito, susceptível de análise e interpretação. Não esquecendo outras possíveis fontes de dados disponíveis, como o audio ou o vídeo, os dados provêm, neste estudo, das transcrições das entrevistas e dos *focus groups*, bem como dos documentos originais recolhidos nas várias instituições ou noutras fontes como a Internet ou jornais.

Esta, sem dúvida, uma fase complexa do estudo, por ser a fase crucial de retirada do significado dos dados e de construção/reconstrução dos saberes e práticas que levam ao desenho e construção dos casos em apreço. Não se trata, assim, da enumeração simples de técnicas de análise e de interpretação dos dados mas, mais uma vez, de colocá-las no seu contexto.

Dada a multiplicidade, dimensão e grau de detalhe que os dados qualitativos envolvem, a necessidade de manter em permanência um fio condutor de análise, leva diversos autores a chamar a atenção para a necessidade de uma estratégia geral de análise dos dados que forneça, precisamente, esse contexto à utilização das técnicas de análise de

dados (Miles e Huberman, 1994); Gummesson, 2000; Lofland *et al*, 2006). Em primeiro lugar, trata-se de seguir a estratégia geral de coerência entre as diversas fases da investigação já assinalada no capítulo 2, como condição de validação do próprio trabalho empírico; em segundo lugar, trata-se de não perder de vista os objectivos e o quadro conceptual e operativo já definidos no capítulo anterior; em terceiro lugar; trata-se de articular com todo o cuidado as técnicas de interpretação dos dados com as técnicas de recolha já utilizadas e, finalmente, de estruturar os vários passos de organização desta fase de investigação.

Para além desta contextualização, analisar-se-ão então várias técnicas utilizadas e respectivos problemas que emergem da sua aplicação, bem como opções feitas pelo investigador, quer para responder aos problemas de natureza teórica que as próprias técnicas encerram, quer para responder aos problemas que foram emergindo da sua aplicação.

7.5.1. Estratégias de análise e interpretação

Três procedimentos estratégicos balizam esta fase do trabalho e a sua organização e implementação. Em primeiro lugar, o nexo já identificado no capítulo 2 sobre o modo de produção teórica previsto para este estudo. Para além da caracterização das práticas e dos sistemas de gestão, recorde-se que o processo proposto de produção de conhecimento baseia-se numa hierarquia conceptual [constructos-categorias-conceitos-temas-proposições] assente numa estratégia dedutiva a princípio e indutiva a partir do momento em que se obtêm e analisam os dados.

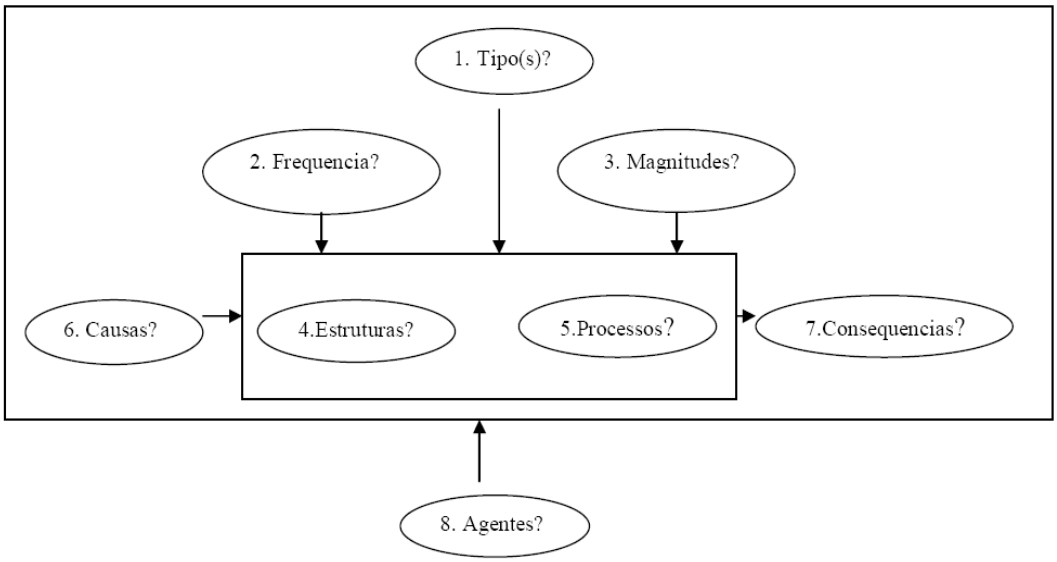
Em segundo lugar, recorde-se o quadro conceptual do capítulo anterior, em que o fenómeno central do estudo, a gestão dos destinos turísticos, é estruturado como forma de alcançarmos a sua compreensão – práticas, sistemas de gestão legal e efectivo, estruturas organizativas e conceptuais, articulação intra e extra destino.

Tal estrutura que se pretende captar, reveste uma forma que o próprio investigador assume como a que melhor pode traduzir o fenómeno em estudo, e é, ela própria, uma estratégia conceptual de compreensão dos casos e de dedução/indução da teoria a produzir.

No entanto, dada a complexidade dos sistemas sociais e produtivos em análise e dado o facto de o investigador não conhecer outros modelos de análise susceptíveis de, à partida, poderem também eles fornecer pistas para essa mesma análise e compreensão, no quadro da gestão dos destinos turísticos, procurou-se ter presente como quadro de referência os modelos de análise de dinâmicas sociais propostos por vários autores do campo da Sociologia (Miles e Huberman, 1994; Strauss e Corbin, 1990; Bogdan e Birken, 1992; Lofland, 2006). Surgem, assim, estes modelos como estratégias adicionais de compreensão dos fenómenos sociais. Trata-se mais uma vez de o autor alimentar o seu quadro de percepção de arqueólogo sobre o que vai encontrar e interpretar.

Ilustra-se a título de exemplo com o modelo de Lofland *et al* (2006), que propõem o seguinte esquema de interpretação e análise para os fenómenos sociais:

Figura 7.1 - Modelo de Lofland



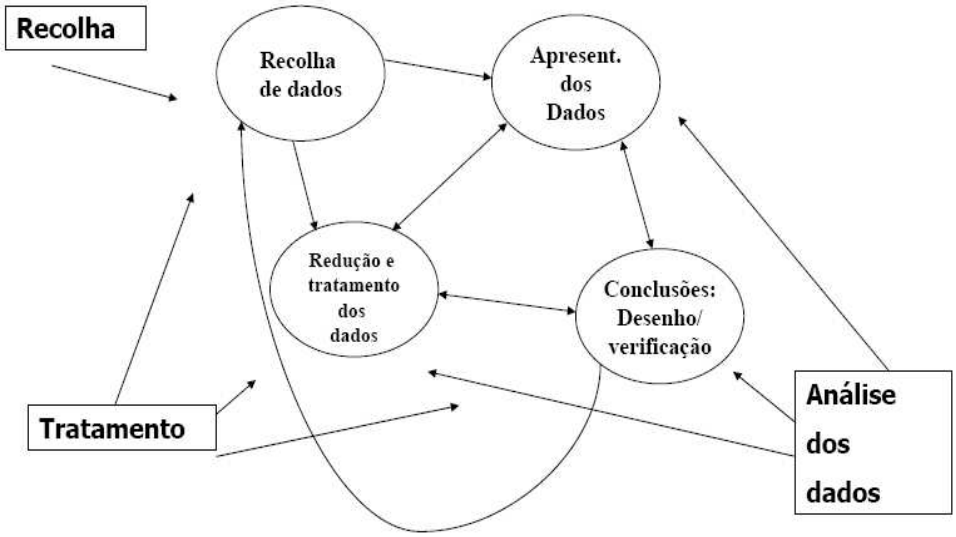
Fonte: Lofland *et al* (2006)

Para além do tipo, amplitude e frequência do fenómeno a ser estudado, aqueles autores interrogam-se sobre que estruturas, processos, causas e consequências rodeiam o fenómeno dando-lhe uma perspectiva dinâmica mais coadunada com a própria realidade social, destacam o papel do contexto externo no fenómeno em causa e chamam a atenção para a discussão da acção humana (*human agency*), como estratégia para a compreensão desses fenómenos. Sugerem também Miles e Huberman (1994), Strauss e Corbin (1990) ou Bogdan e Bikken (1992) várias dimensões de análise para fenómenos sociais (importância do contexto, caracterização do fenómeno/situação, perspectiva dos informantes, modelos de pensar, eventos, processos e sequencias de eventos, padrões de actividades) que são outras tantas perspectivas a ter em linha de conta e que o investigador analisou, por fornecerem molduras supletivas passíveis de contribuírem para a compreensão do fenómeno que se estuda.

7.5.2. Organização dos procedimentos da análise, apresentação e interpretação dos dados

Esta fase de organização da análise foi estruturada, de acordo com a proposta de Miles e Huberman (1994):

Figura 7.2 - Modelo de análise dos dados



Fonte: Miles e Huberman (1994)

- fase de recolha dos dados – apesar de já se ter mencionado os procedimentos e problematizado esta fase num ponto anterior (7.3), surge novamente aqui referida porque a análise qualitativa dos dados começa desde o momento em que se começa a recolha dos dados (Miles e Huberman, 1994; Flick, 2006);

- fase de redução e tratamento dos dados – para além de todos os processos de organização e "*data management*" já descritos anteriormente, o enfoque desta fase reside nos processos utilizados para reduzir e condensar os dados de modo a revelar as suas estruturas internas, desligadas temporariamente do seu contexto (Denzin, 2002), nomeadamente através das técnicas identificadas no quadro 7.4;

- fase de apresentação dos dados – como dizem Miles e Huberman (1994), “you know what you are able to display”. Esta fase de análise consiste na tradução gráfica, diagramática, ou esquemática de todo o tipo de relações, dinâmicas, articulações retiradas dos dados, e é, a um tempo uma fase de programação dos dados mas que revela em si já mecanismos de interpretação. Esta fase tem sido pouco considerada na análise qualitativa, mas trata-se de um potente meio de evidenciar o que se depreende dos dados (Miles e Huberman, 1994; Lofland *et al*, 2005; Flick, 2006);
- fase de conclusão/interpretação dos dados – Miles e Huberman (1994) colocam então nesta fase a retirada de significados e interpretação do fenómeno em estudo, fazendo evidenciar padrões, relações, sistemas de articulação. É a fase, onde, simultaneamente, dedutiva e indutivamente, se desenham em toda a extensão os mecanismos e os sistemas de compreensão do fenómeno.

Nestas várias fases foram utilizadas diversas técnicas de análise e interpretação dos dados, em concordância com a tipologia dos mesmos. Para melhor compreensão do trabalho de análise, socorramo-nos dos quadros seguintes.

No quadro 7.4 assinalam-se as estratégias e técnicas utilizadas, destacando o papel que lhes é atribuído em cada fase. No quadro 7.5 destaca-se o grau de intensidade de uso de cada uma das técnicas em relação à própria origem dos dados.

Tabela 7.4 - Articulação entre Fases/ Estratégias e Técnicas de Análise

	Estratégias		Técnicas					
Fases	Quadro Conceptual	Estratégias supletivas	Análise Qualitativa de Conteúdo	"*Grounded Theory*"	Mapas Conceptuais	Memos	Matrizes e "*Displays*"	Triangulação
Recolha dos Dados			X			X		
Redução e tratamento dos dados			X	X		X		
Apresentação dos dados					X	X	X	X
Conclusão/ interpretação			X	X	X	X	X	X
Reconstrução e estruturação dos casos				X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração do autor

(Legenda: ◆———◆ traduz a permanência da estratégia; o uso de X assinala as fases em que a técnica foi usada predominantemente)

Tabela 7.5 - Articulação entre Origem dos dados/ Estratégias e instrumentos de análise

	Estratégias		Técnicas e Instrumentos					
	Quadro Conceptual	Estratégias supletivas	Análise Qualitativa de Conteúdo	*Grounded Theory*	Mapas Conceptuais	Memos	Matrizes e *Displays*	Triangulação
Documentos e Textos			1	-----	1	3	X	
Focus Group			2	2	2	3	X	
Entrevistas			3	3	3	3	X	

Fonte: Elaboração do autor

(Legenda: ◆———◆ traduz a permanência da estratégia ou técnica; 1, 2, 3 traduzem intensidade de uso da técnica)

No ponto seguinte, ao analisarmos individualmente cada uma das técnicas estabeleceremos as necessárias conexões com os dois quadros supra, de modo a ilustrar os procedimentos relativos a cada uma delas, em articulação, quer com as fases, quer com os diversos tipos de dados.

7.5.3. Técnicas de análise, de apresentação e de interpretação

7.5.3.1. Análise Qualitativa de Conteúdo

A análise qualitativa de conteúdo (QCA) tem emergido nos últimos anos como uma ferramenta muito flexível de análise de texto e tem visto desenvolver-se uma multiplicidade de abordagens e de procedimentos associados à sua aplicação (Flick, 2005; Mayring, 2000; Miles e Huberman, 1994).

Para Zhang (2002) a QCA tem a sua razão de ser quando os dados quantitativos alcançaram o seu limite de exploração. Para alguns autores (Hsieh e Shannon, 2005), trata-se de "um método de pesquisa que procura a interpretação subjectiva do conteúdo de dados textuais através de um processo sistemático de clarificação, codificação e identificação de temas e padrões". Para Mayring (2000), "qualitative content analysis defines itself within this framework as an approach of empirical, methodological controlled analysis of texts within their context of communication, following content analytical rules and step by step models, without rash quantification". Bryman e Bell (2003) veem a QCA como "a strategy for searching for themes in one's data lies at the heart of the coding approaches that are often employed in the analysis of qualitative data".

O que há de comum a estas três definições é que a QCA emerge como uma técnica a utilizar em textos, ou formas de comunicação traduzíveis em textos, com o intuito de descodificar essas formas de comunicação, fazer emergir temas e categorias subjacentes e utilizar essas categorias e temas para compreender, reconstruir e estruturar os fenómenos em estudo.

Dois grandes tipos de QCA podem apresentar-se na opinião de Mayring (2000): uma QCA dedutiva, que parte de uma listagem de variáveis predefinida a partir da revisão da literatura ou teoria existente, e uma outra, indutiva, que busca nos próprios dados a emergência de novas categorias e conceitos. Também Miles e Huberman (1994) fundamentam estes dois tipos de abordagem dedutiva e indutiva.

Foi precisamente esta dupla perspectiva que utilizamos no nosso trabalho. Partimos de uma listagem de temas, conceitos e categorias definidos no quadro conceptual num primeiro momento e enriquecemos essa listagem de partida com os *inputs* retirados do trabalho de campo. Diversos autores (Miles e Huberman, 1994; Flick, 2006; Patton, 2002; Bryman e Bell, 2003; Mayring, 2000; Kohlbacher, 2005) colocam como questões críticas destas técnicas:

1) a definição da unidade básica de codificação;
2) a necessidade de definir um protocolo de codificação a aplicar de um modo estandardizado;
3) a construção do sistema de categorias, susceptível de ser hierarquizado em temas ou conceitos;
4) as necessidades de definir critérios de validação e de confiabilidade em todo o processo de construção e interpretação.

Na aplicação sistemática desta técnica aos nossos dados tomamos como opções:

- em relação a 1), a existência de uma listagem prévia de conceitos, temas e categorias já apontava para uma definição hierárquica e conceptual do que codificar. No entanto, a riqueza do discurso dos informantes não pode encapsular o investigador em esquemas mentais pré-deterministicos, quando nós próprios referimos no capítulo 2 como objectivo, a compreensão do que seria feito no terreno e nas organizações. Qualquer manifestação verbalizada ou textual do que pudesse emergir com significado deveria ser tida em conta, e, como tal, passível de ser codificada (Miles e Huberman, 1994). Adoptámos, assim, o ponto de vista de Allan (2003) que, coerente com o anterior posicionamento de Miles e Huberman (1994), sugere que todos os "*bits of data*" susceptíveis de significado em função das questões de investigação, sejam classificados como "*keypoints*" (KP) a serem destilados e codificados. Este primeiro passo teve aplicação diferente em função das nossas fontes de dados. Nos dados documentais, utilizamos como estratégia de definição dos KP uma estratégia mais larga, por os textos não serem tão elaborados nem estruturados; no *Focus group* e nas entrevistas, identificamos todos os KP que pudessem sugerir categorias importantes para as questões de investigação: foram estes KP então sintetizados num código não numérico, mas sim numa etiqueta ou conjunto de palavras que traduzisse e resumisse o essencial da ideia do KP (Allan, 2003). Optámos ainda por utilizar um código numérico apenas para localizar o KP na fonte de dados em causa;

- em relação a 2), optou-se por não definir um protocolo de codificação exacto. Os protocolos de codificação fornecem regras para verificação repetida do mesmo tipo de categorias e conceitos eventualmente emergentes (Miles e Huberman, 1994). Mas de acordo com Allan (2003), qualquer KP susceptível de conceptualização, não necessita de ser repetível para ser aceite como válido, desde que corresponda à problemática ou a

objectivos de investigação. E a importância para a construção de significados ou teoria que permite considerar um qualquer KP como válido e tradutor de conceptualização, sem necessidade de repetição. Claro que essa importância terá de ser justificada à luz da teoria existente ou no quadro de uma teoria emergente (Glaser e Strauss, 1967);

- em relação a 3), a construção do sistema de categorias hierarquizado em função de temas, conceitos e proposições, foi amplamente utilizado, quer utilizando os procedimentos assinalados no capítulo 2 para a construção teórica, quer utilizando os mapas conceptuais descritos em seguida. Esta estruturação e sistema de relações e categorias assentou naturalmente no quadro conceptual pré-definido, socorrendo-nos das estratégias supletivas já enunciadas no quadro 7.4, e utilizando a tipologia de codificação da G.T. para hierarquizar e sistematizar esse tipo de categorias;

- em relação a 4), os procedimentos de validação e confiabilidade foram os constantes do capítulo 2, quer os ilustrados na fundamentação da teoria a partir das práticas, quer os critérios mencionados mais adiante no capítulo em causa.

7.5.3.2. A Grounded Theory

A "*Grounded Theory*" ou teoria "fundamentada" ou "enraizada" emergiu a partir dos trabalhos de Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990) como uma abordagem geral de investigação que procura desenvolver a teoria de um modo indutivo a partir de um "corpus" de dados, a "theory that was derived from data, systematically gathered and analyzed through the research process. In this method, data collection, analysis and eventual theory stand in close relationship to one another" (Strauss e Corbin, 1998).

No nosso estudo, dado já existir um corpo conceptual que orientou o trabalho empírico, não reivindicamos o uso detalhado desta abordagem. No entanto, alguns dos seus

instrumentos foram considerados importantes para fundamentar o trabalho de análise. Como já se disse anteriormente, a nossa ideia de estruturação teórica assenta nesta abordagem ao distinguir e definir conceitos, categorias e teoria. O seu sistema de codificação conceptual foi também por nós utilizado. Os autores distinguem vários níveis de codificação, de que utilizamos os seguintes:

- codificação axial – o processo de relacionar categorias e/ou propriedades umas com as outras, tipificando vários tipos de relações (contexto, causais, consequências, acções e conceito/ fenómeno central);
- codificação selectiva – o processo de encontrar categorias *core* à volta das quais se agrupam outras categorias ou conceitos (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990).

Apesar de se partir com uma estratégia dedutiva para a construção desse *corpus* de práticas e teórico, estes dois processos de codificação foram importantes, porque, especialmente nos f*ocus group* e entrevistas, o saber dos práticos no terreno revelou-se muito mais rico e com maior potencial do que o investigador tinha inicialmente previsto. Assim, estes dois tipos de codificação foram importantes para fazer emergir novas leituras e como ferramenta de interpretação indutiva dos dados.

Um outro contributo de GT como instrumento utilizado foi o uso dos *"memos"*. Inicialmente, esta técnica foi definida pelos autores da GT como "short documents that one writes to oneself as one proceeds through analysis of a corpus of data". Miles e Huberman, (1994) alargaram este conceito, expressando a convicção que os *memos* podem ser um instrumento constantemente utilizado pelo investigador para "thinking about, clarifying and improving upon any aspect of the study – personal,

methodological and substantive". Este latitude encontra concretização ainda no que Strauss e Corbin (1990), chamam de *code memos*, *theoretical memos* e *operational/procedural memos*.

O autor utilizou amplamente este instrumento como fonte de reflexão, produção de novas ideias e *insight*s, mnemónicas, para estruturação teórica ou processual, uma vez que esta técnica de passar ao papel, mesmo algumas ideias eventualmente abandonadas mais tarde, constituiu desde sempre um dos seus utensílios de trabalho interrogativo, agora teorizado e clarificado. São estes "*memos*", assim, um instrumento activo de construção de qualquer uma das fases do trabalho teórico em qualquer investigação.

7.5.3.3. Mapas conceptuais

Uma terceira técnica/ instrumento utilizado nesta fase foram os mapas conceptuais. O próprio investigador sempre utilizou este instrumento como estratégia ampla de representação, reconstrução e apresentação de conhecimentos e conceitos enquanto docente no âmbito das suas disciplinas e, no contexto desta tese, este tipo de representação esquemática e de articulação conceptual tem vindo a ser amplamente utilizado desde o primeiro capítulo.

Trata-se agora de utilizar este instrumento no quadro de análise, apresentação e interpretação dos dados e, em consequência, de apresentar uma adequada fundamentação.

"A concept map is a schematic device for representing a set of concept meanings embedded in a framework of propositions (Novak, 1998)". São esquemas organizados de um modo hierárquico, com os conceitos mais inclusivos no topo da hierarquia,

interligando-se entre si através de "*cross-links*" que traduzem sentidos de influencia ou dependência e sendo explicitados, eventualmente, dentro dessas relações, verbos operativos que traduzem a natureza das relações (Novak e Cañas, 2006). Este tipo de instrumento surge, assim, como um instrumento adicional para ajudar à interpretação, apresentação dos dados e construção das dinâmicas dos casos (Daley, 2004).

7.5.3.4. Matrizes e Displays

Lofland *et al* (2005) e Miles e Huberman (1994) destacam a importância da construção e utilização de variadíssimas formas de matrizes e/ ou *displays* de vários tipos, como forma de apresentação dos dados e, consequentemente, como forma de tornar explícitos e evidentes as relações, os conceitos, as dinâmicas subjacentes à análise qualitativa. Miles e Huberman (1994) afirmam mesmo que " a criação e o uso de *displays* ou diagramas não são um processo separado da análise, fazem parte da própria análise".

Os diagramas são, assim, uma forma adicional de representar os dados, tal como os anteriores mapas conceptuais, mas muito mais flexíveis, dado que podem representar visualmente qualquer relação entre pessoas, conceitos ou dinâmicas (Lofland *et al*, 2006). Miles e Huberman (1994) listam dezenas de exemplos de diagramas possíveis, quer para a análise individualizada dos casos, quer para o seu conjunto e comparação.

7.5.3.5. Triangulação e outras técnicas interpretativas

A técnica ou instrumento de triangulação inspira-se naturalmente na topografia e arte militares e foi referida originalmente por Denzin (1970) como uma abordagem que utilizaria múltiplos observadores, perspectivas teóricas, fontes de dados e metodologia (Bryman e Bell, 2003).

Decrop (2004) sugere ainda a triangulação de informantes, comparando pontos de vista, a triangulação multinível que traduz o cruzamento de informação e dados a vários níveis ou, ainda, a triangulação interdisciplinar (Janesick, 1994) comparando diversas perspectivas disciplinares.

A triangulação surge não só como um método de análise de dados e de comparabilidade para assegurar pluralidade de pontos de vista e de interpretações da realidade social, de acordo com as características da investigação qualitativa que destacamos no capítulo 2, mas ainda como uma estratégia de aumentar a confiabilidade da própria investigação, através das sucessivas fases do trabalho de investigação. Com efeito, ao longo deste estudo, se bem que não voluntariamente, a evolução do conceito de destino retrata uma visão multidisciplinar envolvendo várias perspectivas.

Cruzou-se, igualmente, parte dos dados obtidos com os textos, *focus group* e entrevistas (*data triangulation*). Dentro da análise dos pontos de vista dos actores, alguns aspectos teóricos foram também objecto de triangulação entre políticos – empresários – técnicos, confluindo por vezes em consensos ou explicitação de individualidade de pontos de vista (*informant triangulation*).

Ao compararmos normas legislativas ou organizacionais com factos e comportamentos enumerados pelos actores, com relatos escritos das actividades de gestão, estaremos igualmente mais próximos da triangulação multinível.

A técnica da triangulação foi, pois, utilizada a vários níveis e insere-se num conjunto de instrumentos considerados essenciais para analisar, apresentar e identificar os dados.

Miles e Huberman (1994) destacam ainda um conjunto de procedimentos menores ou tácticas a que não conferem o estatuto de técnicas, mas que se destinam a retirar significado e a detectar novos modos de interpretar os dados. Chamam-lhes "tácticas para gerar significado" e identificam as seguintes: detecção de padrões; a procura de plausibilidade; *clustering* de dados e ideias; a utilização de metáforas para etiquetar os dados ou grupos de dados; a contagem; o fazer contrastes e comparações; a partição de variáveis e categorias; a hierarquização do particular ao geral; a factorização ou detecção de características comuns em grupos de dados; a notação de relações entre variáveis; o estabelecimento de relações de nexo ou cadeias de evidência entre grupos de dados ou variáveis.

Estas tácticas ou mnemónicas de análise e interpretação estiveram sempre presentes nesta fase do trabalho e constituem, igualmente, um acervo importante quando se quer evidenciar, compreender e retratar, lógicas, comportamentos ou práticas em relação às quais o investigador, por muito empático, envolvido e "*emic*" que seja ou esteja, será sempre um actor com uma lógica de acção diferente dos actores envolvidos no terreno e que são objecto deste estudo.

7.6. O processo de construção e escrita dos casos

O processo de escrita e construção dos casos na investigação qualitativa não foge às regras de escrita de qualquer investigação em termos de rigor, honestidade, fundamentação (Bryman e Bell, 2003), mas assume cumulativamente algumas características que a identificam e que a valorizam no quadro da investigação.

Em primeiro lugar, como diz Richardson (2003) “qualitative research has to be read not scanned; its meaning is in the reading”. O leitor descobre, pois, ou constrói os seus próprios significados mas, naturalmente, através do puzzle de pontos de vista dos actores, interpretação do investigador e referências fundamentadas da teoria existente.

Em segundo lugar, a riqueza dos dados (Easterby-Smith *et al*, 2005) da investigação qualitativa sobressai como um desafio a ultrapassar. “The major problem we face in qualitative research is not to get data but to get rid of it” (Wolcott, 2001). Apesar de, como se referiu anteriormente, existir um processo de redução e de síntese dos dados, a escrita e construção dos casos, são em si próprios, processos de selecção, abstracção e síntese do próprio investigador em relação às múltiplas realidades e contextos que retrata e ao conhecimento que constrói.

Em terceiro lugar, como ponto crítico, queremos destacar a margem de manobra que o próprio investigador tem no processo de organização, interpretação e análise dos dados, liberdade essa, por um lado, oriunda das múltiplas técnicas ao seu dispor, mas também, e essencialmente, fruto da própria riqueza imanente da realidade que estuda. Como disse Richardson (2000) “Science is one lens; creative arts another. We see more deeply with two lenses”. Sem pretender o investigador reivindicar para si próprio qualquer capacidade extraordinária para a escrita, com a citada referência pretendemos, isso sim, deixar margem de manobra para a liberdade e espírito criativo de quem faz e escreve investigação. Para além dos cânones tradicionais da escrita científica, abre-se, no contexto da investigação qualitativa, um muito maior espaço de criação para a apresentação dos dados e resultados, mais de acordo com a ideia do que é fazer uma tese que busca contribuir para a criação do próprio conhecimento.

Estas três características que destacamos entroncam bem, por sua vez, nas próprias características da investigação qualitativa que ressaltamos no ponto 2.3.2 e que encontram ainda eco no que é o próprio estudo de caso, tal como o caracterizamos no ponto 2.4.2.

Acima de tudo, trata-se de retratar o caso no seu contexto, fornecendo uma visão holística e global das questões de investigação – como se faz a gestão dos destinos turísticos. Por outro lado, a expressão do ponto de vista dos actores emergirá, não só como tradução da pluralidade de pontos de vista mas, também, como base para a fundamentação da teoria através do seu conhecimento tácito. A reflexividade que descrevemos e manifestamos é, ainda, um modo de fazer emergir as interpretações do investigador, não só no sentido *tout court* da expressão mas, também, como processo geral de construção do saber por parte de si próprio.

Outras três questões de ordem conceptual atravessam o debate sobre a escrita dos estudos de caso e é precisamente a sua resolução que estrutura o modo como optámos por escrever e apresentar esta parte final da tese.

A primeira questão consiste na opção entre uma escrita e construção "*case driven*" ou "*theory driven*" (Patton, 2000; Yin, 2003; Stake, 1995). Deve o caso ser orientado para uma apresentação "*thick*" (Stake, 1995) e holística (Miles e Huberman, 1994), evidenciando o puzzle de pontos de vista, a riqueza de informação recolhida ou, no âmbito de uma tese de doutoramento, deve proceder-se de um modo sistemático, analítico, progressivamente e hierarquicamente abstracto, no sentido de fazer emergir a teoria (Strauss e Corbin, 1990)?

A segunda questão refere-se ao equilíbrio que se deve estabelecer ou não entre uma visão descritiva do caso, que evidencie as várias opiniões assente na evidência textual e gráfica recolhida, seleccionada e apresentada pelo investigador ou, pelo contrário, dada a imensa diversidade e riqueza dos dados já manifestada anteriormente, dever-se-á fazer emergir um caso fortemente interpretativo, onde a síntese e a escolha representativa de afirmações e a opinião do próprio investidor apareçam como modo de demonstrar as suas competências e domínio de construção do conhecimento?

Finalmente, a última questão a levantar: que formato deve o estudo de caso contemplar (Yin, 2003)? O de uma apresentação, ponto por ponto, das variáveis identificadas no quadro conceptual e pormenorizadas no bloco operativo ou, antes, uma apresentação global, sujeita ao mínimo de detalhe e organização, deixando ao leitor a construção do seu próprio juízo no labirinto e complexidade do caso?

Como vem sendo habitual nesta tese, procuramos, dentro de um espírito pragmático, conciliar os extremos ou, como diz Stake (1995), fazendo emergir o "*sweet spot*".

A nossa estrutura de caso basear-se-á, então, em dois momentos – o primeiro consistirá na apresentação do destino e do seu contexto, a que se seguirão os grandes blocos evidentes no quadro conceptual operativo. Aqui, privilegiamos a apresentação holística, rica, descritiva, concretizada pelas grandes áreas de análise que esse quadro conceptual operativo evidencia. Ao mesmo tempo, esse texto será ilustrado por gráficos e tabelas que permitam evidenciar o carácter descritivo e rico dos dados, relatando o caso na sua originalidade e globalidade. Os próprios quadros e tabelas e a sua utilização demonstram o aspecto interpretativo da tese.

Num terceiro momento destacaremos as aprendizagens resultantes de cada caso. Será, então, a altura de refinar a interpretação e elaborar a teoria. Apesar de vários autores (Stake, 1995, Miles e Huberman, 1994; Gummesson, 2000; Yin, 2003; Remeyni *et al*, 2005) justificarem que o caso, só por si, é um *output* válido de apresentação em toda a sua dimensão e complexidade, consideramos ser esta a forma mais clara de apresentar e construir os casos no contexto de uma tese na área da gestão, área científica eventualmente pouco familiarizada com outros modos de escrita e apresentação.

Como diz Glaser (1978, citado em Miles e Huberman, 1994) "what a man in the know does not want is to be told what he already knows. What he wants is to be told how to handle what he knows with some increase in control and understanding of his area of action". Se conseguirmos fornecer ao leitor e ao actor o que está por detrás da evidência, então realizaremos plenamente a afirmação de Glaser.

Posfácio à PARTE III

Esta terceira parte reflecte uma das encruzilhadas mais delicadas da minha postura *emic* como investigador e, creio, de qualquer investigador, na sua relação com o meio que o rodeia, quando, precisamente, ele próprio é um actor activo, participante e envolvido nas dinâmicas sociais que pretende estudar.

O trilho que percorri, nesta fase de implementação implicou sempre um equilíbrio difícil entre a riqueza de dados da realidade que se pretende estudar e o estudo dessa mesma realidade, quando se utiliza uma abordagem qualitativa, um verdadeiro "*messy business*" no dizer de muitos autores.

As relações do investigador empenhado na realidade envolvente e no trabalho da sua instituição que é, por sua vez, ela própria, um instrumento fundamental de desenvolvimento do meio onde se insere, são relações perigosas, eufemisticamente falando.

Neste estudo, duas grandes interrogações seguiram precisamente esta linha difícil de equilíbrio: a escolha dos casos e o respectivo acesso à informação e à escolha dos informantes.

As razões de natureza conceptual e metodológica que presidiram à escolha dos casos já foram anteriormente apresentadas. Trata-se, agora, de clarificar o modo como a minha relação profissional pode ter influenciado essa escolha.

Se o caso regional não coloca nenhuma reserva mental como caso, o mesmo não se pode dizer do caso local e sub regional. Quanto ao primeiro, sou residente e munícipe activo. Inclusive, há uns anos atrás, fui colaborador esporádico da autarquia e do actual presidente, na estruturação de um modelo de intervenção da câmara em todo o município, precisamente à volta da organização e desenvolvimento do turismo, que acabaria por não se concretizar. Apesar desta ligação, a riqueza do processo de experiências que este destino atravessou nos últimos anos e que potenciou a sua escolha como caso, não teve qualquer intervenção da minha parte, como elemento activo ou envolvido nas decisões.

Quanto ao segundo, o caso subregional, a estrutura orgânica que mais se aproxima do que chamamos neste estudo uma DMO, foi objecto de uma relação de trabalho estruturada à volta de uma proposta de intervenção, visando a diversificação de produtos turísticos e um diagnóstico geral do estado da qualidade do destino em causa. Não podia, nem devia, ignorar esse trabalho e a dinâmica associada de participação que então se promoveu e em que participei. Foi precisamente esse conhecimento directo da vontade, dos projectos, da visão que os actores no terreno manifestavam, que me permitiu considerar este como um caso único que merece ser estudado e sobre o qual,

nos últimos anos, fiz várias conferências e escritos. A minha participação prévia como investigador e colaborador com essa instituição foi indispensável para melhor julgar as potencialidades deste destino subregional como caso de análise.

Quase se torna escusado mencionar que foi precisamente esta ligação que detenho com as várias instituições, que permitiu um acesso aberto e fácil às varias fontes de informação e a abertura necessária para entrevistar e aceder aos vários tipos de informantes.

Abordemos, agora, a segunda questão atrás mencionada. Como professor, como animador cultural, como investigador, muitos dos informantes chave, secundários ou exteriores às DMOs e que colaboraram nos *focus group*, cruzaram o meu caminho nos últimos anos – como colega, como consultor, como organizador cultural, como gestor de investigação de um dos centros da universidade – a multiplicidade de contactos, de conhecimentos, de dependências, são o próprio *munus* do trabalho em comum, do trabalho em rede.

Não foram essas pessoas fruto de qualquer escolha voluntária que pudesse vir a beneficiar a investigação mas, ao contrário, foi o percurso de cada um de nós que nos colocou no caminho uns dos outros. A sua escolha resultou tão simplesmente dos critérios que explanamos neste capítulo. Ao contrário, não posso eu deixar de manifestar a minha convicção de que foi precisamente este grau de afinidade e de conhecimento com muitas dessas pessoas que permitiu ultrapassar barreiras, abrir portas, alterar agendas, mobilizar vontades. Creio que foi, não tanto a minha pessoa, mas mais o interesse que o meu projecto de estudo pareceu despertar em todos eles, que

permitiu a facilidade e concretização da maior parte das tarefas de recolha de informação a que me tinha proposto.

A proximidade que muitos vêem como um terreno pantanoso e origem evidente de desvios preconceituosos foi ultrapassada através de um escrupuloso cumprimento das regras éticas já anteriormente descritas. Tal não impede que as interpretações emergentes neste estudo sejam as minhas interpretações, mas o respeito pelos pontos de vista expressos e a preservação do anonimato como pessoas, mas não como actores-tipo, permitiram equilibrar-me no estreito caminho entre uma investigação comprometida e um estudo cúmplice.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

PREFÁCIO

Esta última parte do estudo cobre a apresentação de resultados e respectivas conclusões. Em primeiro lugar apresentamos os sucessivos casos, em outros tantos capítulos. A apresentação que se faz destes casos diz respeito a um horizonte temporal determinado, referente ao período 2003 a 2006, no que diz respeito à recolha de documentação formalizada que caracteriza a vida da organização que gere o destino, ou outra documentação exterior à DMO, mas que surge como fundamental para compreender o destino, a sua dinâmica e complexidade de gestão. Outra documentação anterior e posterior a esses "anos-baliza" foi recolhida sempre que a compreensão do processo a isso obrigou.

Cada um dos capítulos em que se desdobram os casos (capítulos 8, 9 e 10) vale como um primeiro produto deste estudo, nas suas potencialidades e valências, limitações e interrogações. Igualmente retiram-se ilações e justificam-se teoricamente.

Para o último capítulo retiram-se as conclusões e faz-se uma avaliação de todo o processo de investigação, retirando-se ilações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 8 – O CASO LOCAL

"a mais amorável e suave paisagem que talvez exista no mundo…"

Teixeira Gomes, *in* Verão Azul

8.1. Em busca do caso Portimão

Verão de 2006

A "Marca Portimão", publicação oficial do município[1] proclama: "O Verão está na moda" e os "Grandes eventos a não perder"; as férias em Portimão são "exclusivas" ou não tenham por base " O luxo da Praia da Rocha". João Moutinho é a imagem de promoção da vertente desportiva - "joguei muitas vezes nesta praia". "Desafiar a lua e o sol" é o objectivo de Luís Evaristo, conhecido empresário da noite algarvia que promove as suas "*Sasha Summer Sessions*" igualmente na Praia da Rocha, com a primeira discoteca de praia de todo o país. A marginal de Portimão enfeita-se do "charme" do "Festival de Sardinha" e de "noites intensas" de cultura e música.

[1] Câmara Municipal de Portimão (2006), "Marca Portimão, o Verão está na moda", coordenação do Gabinete de Informação e Relações Públicas, com tiragem de 155.000 exemplares.

"Portimão espera por si" e "Descobrir Portimão é... mergulhar na história, sentir a mão da natureza, apreciar a beleza das praias, desfrutar a gastronomia, aplaudir o espectáculo, dançar ao ritmo das noites".

Igualmente o relatório de actividades de 2006[2] da Expo Arade, empresa municipal, releva este mesmo espírito, assinalando o elevado número de eventos de cariz internacional, as 1200 notícias com Portimão como referência, seja na vida nocturna, nos desportos de cariz nacional e internacional, destacando o "*Sasha Club*", a Volta a Portugal em bicicleta, ou a passagem do Rally Lisboa – Dakar.

O suplemento de Natal do jornal local Barlavento[3] relativo a Portimão coloca na sua 1.ª página como título "Portimão cidade do mundo" e destaca os grandes eventos que dão a conhecer um concelho renovado e o "impacto desses eventos, os 320 milhões de euros de investimento previsto a curto prazo", "o clima positivista que atrai o investimento" com o seu novo autódromo internacional, os novos museus e fórum cultural que apostam na cultura, ou o "novo *look* da Praia da Rocha" que a tornam "praia activa todo o ano".

O que se passa então em Portimão?

Acompanhemos a cronologia descrita na Tabela 8.1.

[2] Expo Arade (2006), relatório e contas 2006.
[3] Barlavento (2006) Portimão, cidade do mundo, revista integrante da edição do jornal Barlavento, n.º 1534 do dia 21/12/06.

Tabela 8.1 – Cronologia do caso local

Fases	Anos/mês	Evolução documental	Evolução de eventos/ Acontecimen-tos	Actores e instituições	Eventos externos	Dinâmica/ evolução do destino	Evolução do sistema de gestão		Evolução da DMO	Obs.
							Normas	Práticas/ funções		
O período do marasmo (… - 2003)	2001	Estatutos I da Expoarade		Criação da Expoarade		Omissão do destino	Estatutos iniciais		Papel orientado para os residentes e privados	Turismo omisso
		Plano de actividades de 2004	Carácter limitado dos eventos							
O ano do alarme (2004)	Janeiro		Participação na BTL							
	Maio		Campeonato de Ginástica Rítmica/ Grande Prémio de F1		Inicio do estudo do CIDER					
	Novembro	Plano de actividades de 2005	Os mesmos eventos de 2004		1.as conclusões do estudo do CIDER - ameaça/perda de competitivi-dade de PTM					
	Dezembro	Plano estratégico 2005/2007	Omisso em relação aos grandes eventos	CA (Vereadores Isilda e Sobral e Luís Piscarreta) - autoria LP e outro		Visão para PTM/ missão para Expoarade		Novas funções propostas	Proposta de transferência de serviços para a Expoarade/ Novo papel para a EA/ Nova estrutura organizativa	
O ano de todas as oportuni dades (2005)	Janeiro	Relatório e contas de 2004	Destaca Grande Prémio de F1 e festival da Sardinha como grandes eventos							Coerência entre plano de 2004 e relatório de 2004
	Março				Seminário do Arade, apresentação dos resultados finais do estudo do CIDER					
	Maio		ABM/AMRO Centro de treinos/ descoberta do estuário do Arade		ABM/AMRO fim do ciclo de treinos					1º Evento Internacio-nal à volta da vela - kick-off
	Julho/ Agosto	Proposta de transferência dos serviços do turismo para a Expoarade	1ª referência aos grandes eventos	- Reunião de câmara/verea dor faz proposta/ oposição da CDU - Importância do perfil do Administra-dor	- Academia de Vela/ Negociações DAKAR/ Campeonato europeu de Ginástica Rítmica	Novo papel para Portimão/ novo papel para a Expo	Aponta para a necessida-de de novos estatutos	Aponta para novas funções	Nova estrutura organizacio-nal/ sustentação financeira e humana da DMO	Papel do vereador / Papel do administra-dor
	Dezembro	Plano de actividades de 2006	DAKAR I	Mudança do vereador de turismo	Eleições locais					

Tabela 8.1. (continuação)

Fases	Anos/mês	Evolução documental	Evolução de eventos/ Acontecimen-tos	Actores e instituições	Eventos externos	Dinâmica/ evolução do destino	Evolução do sistema de gestão		Evolução da DMO	Obs.
							Normas	Práticas/ funções		
O ano de todas as mudanças (2006)	Janeiro		DAKAR I							
		Relatório de 2005	Grande destaque para a importância do DAKAR			"Pôr Portimão na rota dos grandes eventos"			Novo organograma	
	Fevereiro	Deliberação da Câmara com 7 documentos de orientação	Salto no número de eventos de referência	Reunião de Câmara de 15/2	Nova reconfigura-ção da Praia da Rocha/ projecto da DRAOT com Câmara					
		Novos estatutos da Expo; Regulamento da Expo; protocolo de transferência de serviços do turismo para a Expo		Novo relaciona-mento com a autarquia			Proposta de novos estatutos	Novas funções de gestão - Novos instrument os de gestão	Novo organograma com 5 divisões	Omisso em relação ao papel do Administ ra-dor executivo
		Contrato programa;	Destaca: - 10 eventos internacionais - 6 nacionais			Portimão destino todo o ano			Know-how da Expo/estrutu-ra flexível/trans-ferência financeira/ alteração do capital	
		Nova Expo Arade II;		Entrada de privados na parceria da Expo II		Projecto do Portimão ARENA (projecto estruturante para o destino)				
	Junho	Protocolo geral com o IPTM, com 5 protocolos parciais				Novos eventos/novos espaços de animação/ novas infra-estruturas de animação e atracão			Alargamento da jurisdição e de actividades da Expoarade	
	Julho/ Agosto				Fecha Casa do Castelo em Albufeira	SASHA como pivot de animação da noite e da imagética do destino				
	Setembro	PROTAL			Visão para o Algarve e em parte para Portimão					Protal tem a visão, Portimão faz!!
			Inauguração do Portimão Arena/ novos eventos			Infra-estrutura para novos eventos			Reforço da Expoarade/ Expoarade II	
	Dezembro	Suplemento do Barlavento		"O autarca que agarra projectos"		"Portimão cidade do Mundo"/ Novos produtos hoteleiros/ Novos investimentos em novas atracções/ Novas infra-estruturas				
		Plano de actividades de 2007	DAKAR II							
(2007)		Relatório de 2006	Novos eventos internacionais/ destaca o novo Portimão Arena			"Portimão como *hub* do turismo náutico"			Nova missão para a Expoarade/ Novo organograma/ Novas competências de RH com MBA	

Fonte: Elaboração do autor

Contrastando com esta euforia e dinamismo, com esta projecção nacional que Portimão parece assumir, como cidade que está na moda e onde tudo acontece[4] recuemos a Dezembro de 2003, ao plano de actividades da Expo Arade para 2004, aprovado em reunião de câmara. Os grandes eventos previstos limitam-se a três eventos, tendo como destaque inicial a "Algarve Construção" a par de "Feira de S. Martinho" e do "Festival da Sardinha", ou ainda a participação na BTL 2004 com stand próprio.

O grande destaque em termos de investimento é a "imperiosa necessidade de dotar o parque de feiras e exposições de Portimão de um pavilhão multiusos de carácter permanente, em substituição das actuais estruturas não permanentes". Depreende-se então um certo marasmo de iniciativas justificado em parte pela própria falta de infra-estruturas convenientes.

No final de 2004 surge um novo documento, designado por "Plano Estratégico para a Expo Arade, 2005/2007". "Lamentavelmente, …, este destino tem vindo a perder alguma competitividade relativamente aos seus concorrentes mais directos, no contexto da região do Algarve" afirma o plano, referindo-se a Portimão. Propõe-se "reconquistar o terreno perdido" e, como visão, transformar Portimão num "destino turístico de referência".

Entre uma certa consciência de limites à acção, em Dezembro de 2003, e o Portimão que "surfa" a vaga da comunicação social e se projecta como um destino de referência a nível nacional, que mudanças ocorreram? Como evolui Portimão, de município repartido em dois *resorts* de Sol e Mar, como a Praia da Rocha e Alvor, para destino

[4] Expo Arade (2004), Plano Estratégico 2005-2007, doc. N. 9 do Anexo 2.1.

turístico? Que papel para a DMO que faz a gestão do destino? Que efeito e acção tem essa gestão da DMO sobre o conjunto do destino? Como percepcionam, documentam e relatam esta convulsão, os actores que a viveram? Que ilações podem retirar-se para a dinâmica de criação e institucionalização dos destinos locais e do papel da sua gestão?

8.2. O destino no seu contexto

Portimão foi em termos de turismo e durante muitos anos, sobretudo a Praia da Rocha! O "brinquinho do Algarve", no dizer de Lyster Franco[5], foi a principal referência de sol e praia na primeira metade do século vinte (Flores, 1999). Os primeiros hotéis de cinco estrelas do Algarve surgem na segunda metade dos anos 60, com o Alvor Praia, o Penina e o Algarve, fazendo antever outras potencialidades do concelho. O *boom* dos anos 80 concretizou um modelo turístico de desenvolvimento assente num turismo de massas e na explosão, por vezes sem limites, de uma construção civil que sustentou essa massificação, deteriorando a qualidade do concelho e a perda da própria competitividade do destino, já assinalada em documento referido anteriormente[6].

Este mesmo plano remete para um estudo do CIDER, o diagnóstico dessa situação de marasmo e de perda de competitividade. Sintetizemos então o que nos propõe esse estudo, em termos de caracterização do sistema turístico do concelho e respectivo diagnóstico (Agência do Arade, 2005).

[5] Franco (1928) Praia da Rocha, Monchique, Sagres, a Trindade maravilhosa: os problemas iniciais do turismo no Algarve, Lagos s/ editora.
[6] Expo Arade (2004), Turismo, Plano Estratégico 2005-2007.

O município como sistema de produção turística

Portimão é o concelho âncora da actividade económica e do turismo de todo o Barlavento Algarvio e, no contexto do Arade, assume-se como o concelho de maior crescimento populacional[7].

Em termos de oferta turística afirma-se como o segundo concelho do Algarve em número de camas, evidenciando uma certa estagnação entre 1994 e 1998, e mesmo uma quebra até 2001, apenas com aumento do n.º de camas em 2002[8]. O alojamento classificado centra-se sobretudo em apartamentos turísticos, cerca de 58% das camas classificadas, surgindo em segundo lugar os hotéis, evidenciando uma estagnação evidente nos anos de 1991 a 2002 e uma perda acentuada nos hotéis apartamentos[9].

Acrescente-se a este perfil de alojamento, como dado relevante que, em continuação dos três hotéis de cinco estrelas do concelho assinalados anteriormente, até aos nossos dias, não foi construído qualquer outro estabelecimento desse género, mantendo-se mesmo inalterável, o número de hotéis de outras categorias entre os anos de 1994 e 2002[10].

Quanto à oferta de produtos turísticos, para além do sol e praia, assente em duas das mais belas e extensas praias do Algarve (a Praia da Rocha e o Alvor) e num número limitado de outras pequenas praias, o referido relatório assinala ainda o papel do golfe, com três campos no concelho, a náutica de recreio à volta da Marina de Portimão,

[7] Vide Anexo 2.2. Tabela I.
[8] Vide Anexo 2.2. Gráfico n.º 49.
[9] Vide Anexo 2.2. Gráfico n.º 57.
[10] Vide Anexo 2.2. Tabela VI.

referindo um crescimento importante do seu uso e frequência[11] e a emergência do porto de cruzeiros.

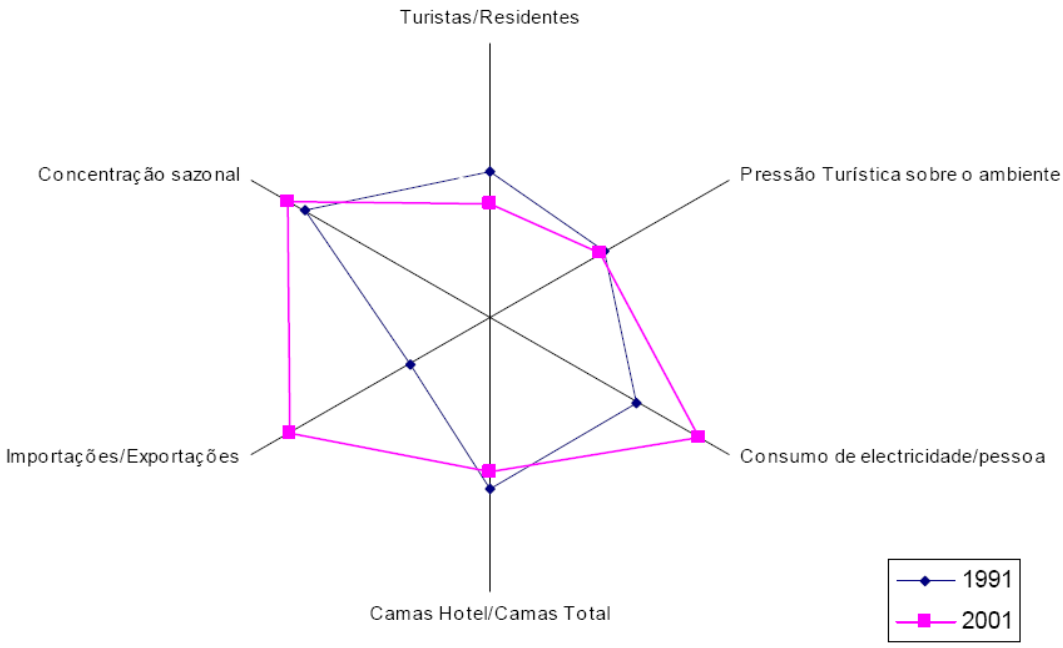
Em termos de procura turística, os mercados principais, no início da década de noventa eram o britânico e o alemão, seguidos pelo português e holandês. Ao longo do período 1991-2003, o mercado alterou-se sensivelmente, com um reforço da quota britânica de 27% para 43%, a importância crescente do mercado português (que passou a ocupar o 2.º lugar), a emergência do mercado irlandês, que destronou o mercado alemão para quarto lugar assistindo-se, no que toca a este último, a uma queda significativa e duradoura do número de dormidas[12]. Constata-se ainda uma permanente e crescente sazonalidade reforçada no que diz respeito aos quatro meses de Verão, de 53,6 % em 1991 para 56,5% em 2002[13].

Este conjunto de debilidades encontra eco ainda nos sinais evidentes do declínio ou de estagnação evidenciados por toda a caracterização do sistema turístico de Portimão:

- estadia média dos turistas a decrescer (pág. 26);
- taxas de ocupação estagnadas (pág. 27 e 28);
- queda na qualidade da oferta de alojamento (pág. 43 e 76);
- perda da quota de mercado no conjunto do Algarve;
- declínio do número de dormidas até 1998 (pág. 44), com ligeira recuperação a partir de 2001;
- aumento da sazonalidade (pág.46);
- quebras no número de voltas de golfe, de 2001 a 2004 (pág.62).

[11] Vide Anexo 2.2. Tabela IV
[12] Vide Anexo 2.2. Gráfico n.º 28.
[13] Vide Anexo 2.2. Gráfico n.º29.

Figura 8.1 – Análise de risco para o concelho de Portimão (1991-2001)



INDICADORES	1991	2001
Turistas/Residentes	10,7	8,3
Pressão Turística sobre o ambiente	0,38	0,37
Consumo de electricidade/pessoa (Kwh)	2.472,6	3.504,7
Camas Hotel/Camas Total	0,25	0,22
Importações/Exportações - Algarve	1,36	3,34
Concentração sazonal (Índice de Gini)	0,309	0,337

Fonte: INE, Direcção-Geral de Energia
Notas: o consumo de Electricidade refere-se a 1994 e a 2001

O relatório do CIDER sintetiza, traçando uma análise de risco para Portimão (pág. 107 e 108):

- a manutenção da pressão turística sobre o ambiente;
- o aumento da concentração sazonal já assinalada;
- uma diminuição do rácio turistas / residentes, em virtude, quer da quebra da procura, quer do aumento da população residente;
- o aumento do consumo de electricidade por pessoa;

- uma diminuição do rácio de camas hotel/camas total, evidenciando uma deterioração do perfil da oferta de alojamento.

Mas, por outro lado, o referido estudo não deixa de inventariar o potencial turístico do concelho ainda por aproveitar e propõe diversas formas de intervenção e de concretização para o desenvolvimento desse potencial. Veja-se o quadro 15[14], que evidencia a diversidade de potencial do município e ainda os quadros 30 e 31[15] que acentuam o forte potencial de ancoragem de Portimão em relação ao património natural e ambiental, às actividades de recreio e lazer e aos eventos e acontecimentos, potencial esse, considerado mesmo de cariz internacional.

Os indicadores que fizemos sobressair do relatório do CIDER, ilustram bem o contexto de partida existente nos anos que precedem o período do nosso estudo - um destino em estagnação, aparentemente sem perspectiva de rejuvenescimento, mas com um forte potencial não aproveitado.

Como é esse diagnóstico externo visto do lado interno dos actores e organização do destino?

O Plano Estratégico de 2004 é pouco pródigo: "… como se pode constatar através do estudo realizado pelo CIDER, a pedido da Agência do Arade, este destino tem vindo a perder alguma competitividade relativamente aos seus concorrentes mais directos, no contexto da região do Algarve"[16].

[14] Vide Anexo 2.2.
[15] Vide Anexo 2.2.
[16] Expo Arade (2004), Plano Estratégico 2005-2007 (pág.3).

Esta mesma problemática é relatada pelo Administrador Executivo da Expo Arade quando opina: "ao nível do concelho, Portimão paga neste momento a consequência natural de ter sido um dos primeiros destinos turísticos do país e apresenta um produto neste momento que é caracterizado por isso, uma forte densidade urbanística, alguns problemas de planeamento urbanístico de difícil convivência entre áreas de lazer e de alojamento"[17].

E como está o Turismo contemplado na estrutura da autarquia?

À época os serviços de turismo estão concentrados na câmara de Portimão e vivem uma situação de desajustamento. "Perante a necessidade urgente de dotar o sector do turismo de condições para o tornar forte e competitivo" o referido plano estratégico[18] diagnostica o "grave desajuste à realidade de Portimão" evidenciado pela "existência de gabinetes (...) criados (...) como forma de assegurar a resolução de actividades cuja actuação não comporta à necessidade de um departamento ou divisão". Com efeito, à época, os serviços de turismo limitavam-se a uma insuficiente informação e à promoção do concelho no quadro das outras actividades do município. Por outro lado, a Expo Arade rege-se e limita-se ao que lhe está fixado nos estatutos. Tem como objectivo principal: "a animação, gestão, manutenção e rentabilização do Parque de Feiras e Exposições de Portimão, organizando, promovendo e realizando, feiras, mercados, exposições, certames e outras acções, bem como actividades variadas no âmbito sócio cultural, de interesse para o progresso e desenvolvimento do município de Portimão e da Região do Algarve, proporcionando às suas empresas o incremento dos seus

[17] Entrevista do director executivo da EA.
[18] Expo Arade (2004) Plano Estratégico 2005-2007 (pág.3).

negócios e às suas gentes" a oportunidade de apreciar a oferta de bens e serviços, desfrutando de um lugar atractivo.

Esta empresa municipal, a Expo Arade, é controlada pela Câmara Municipal, estando dois dos seus vereadores presentes no conselho de administração. O turismo está omisso das suas actividades, sendo o apoio ao desenvolvimento do concelho e a melhoria do desempenho pelos cidadãos e empresas, dos seus espaços públicos, o seu grande objectivo.

Que destino de partida?

O destino emerge, assim, como um destino similar ao resto do Algarve – dependente do sol e praia e em que o golfe ou a náutica de recreio têm um peso diminuto, onde a densa infra-estrutura urbana aparece como subjacente a esse perfil massificado; um destino com forte dependência do mercado inglês; um destino espartilhado, em estagnação, confrontado com novos desafios e com um significativo potencial; um desequilíbrio entre novas necessidades e inadequação das estruturas existentes; uma visão essencialmente administrativa da organização turística e a falta de uma organização específica para esses desafios, são, em síntese, os traços do contexto de partida. Nem destino, nem DMO. Que destino para Portimão?

8.3. O destino Portimão como caso – entre a vontade política e a janela de oportunidade

Dezembro de 2004 assinala o arranque para esta aventura de redescoberta de Portimão como destino.

Eventualmente despertos pelo relatório do CIDER surge a necessidade de reflectir e pensar sobre o papel de Portimão no campo do turismo. È necessário uma viragem estratégica para Portimão como "cidade turística, município de progresso" e, pela primeira vez, propõe-se como visão, "Portimão como destino turístico de referência". E é tendo em vista essa visão que se operacionaliza o Plano Estratégico 2005-2007 para a Expo Arade, colocando a reestruturação desta empresa municipal no coração de toda a concretização de tal visão.

Propõe-se a transferência dos serviços de turismo da autarquia para a Expo Arade especificando como atribuições "a promoção e a informação turística e a organização de eventos concretizando objectivos e estratégias para cada uma destas áreas de intervenção, assentes na necessidade de modernizar os serviços e instalá-los em instalações adequadas, tendo em conta uma adequada gestão das pessoas assente numa gestão de qualidade". Sugere-se ainda um organograma de transição em que à divisão de feiras e eventos se associa a divisão de turismo, na dependência do conselho de administração. Os grandes eventos estão omissos na fundamentação desta proposta, apesar de 2004 ter visto, pela primeira vez, um grande evento ligado ao mar, o Grande Prémio de F1 em Motonáutica. O facto de a "viragem estratégica" almejada "privilegiar a realização de acções de grande envergadura" indicia uma ideia para a acção.

O ano de todas as oportunidades

Na Primavera de 2005, a ABN-AMRO[19] descobre o potencial do mar do Barlavento e do rio Arade como porto de recreio para espaço de treino e de apoio, para uma equipa que prepara uma das provas de volta ao mundo em vela de alta competição, chamando a atenção dos *media* e da imprensa especializada. No Verão do mesmo ano, abre-se a janela da oportunidade da passagem do Rally Lisboa-Dakar, fazendo de Portimão, cidade etapa. A câmara aposta forte politicamente nesse desiderato e a Expo Arade envolve-se nas negociações e planificação de todo o acontecimento[20].

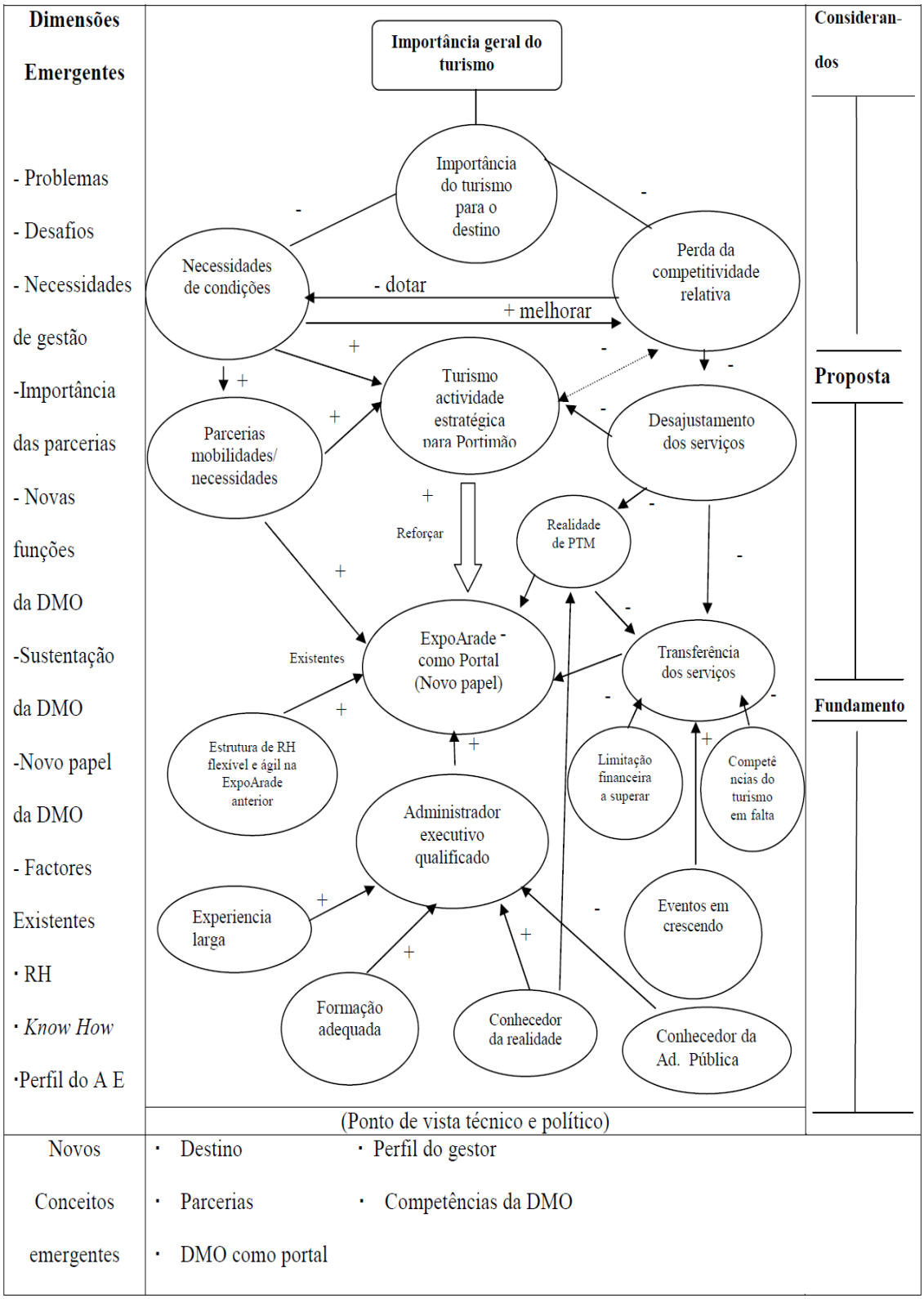
Ao mesmo tempo e por outro lado, o Campeonato da Europa de Ginástica Rítmica, que vinha sendo realizado no velhinho pavilhão gimnodesportivo, vê-se confrontado com o ultimato da Federação Europeia de Ginástica – sem novas e condignas instalações não poderá prosseguir no futuro[12]. Urge não perder uma iniciativa única no panorama nacional. E a velha ideia de um pavilhão multiusos, já mencionado no plano de actividades de 2004, exige uma decisão definitiva.

É perante estes desafios que as mudanças embrionárias propostas no plano estratégico anteriormente mencionado assumem agora uma viragem decisiva.

O vereador de turismo à época propõe finalmente, em Agosto de 2005, em reunião de câmara, a transferência dos serviços de turismo para a Expo Arade (ver figura 8.2).

[19] Equipa de vela de alta competição que utiliza o mesmo nome da instituição bancária holandesa e que se preparava para uma volta ao mundo.
[20] Informação extra – entrevista do Administrador Executivo da Expo Arade.

Figura 8.2 - Dinâmica de reestruturação da Expo Arade – 2005



Fonte: Elaboração do autor a partir do doc. n. 3

Assumindo claramente o papel do turismo como a "actividade estratégica, enquanto geradora de riqueza para a economia do município e de receitas para a autarquia", fundamenta a sua proposta na necessidade de responder aos "grandes eventos que se perspectivam", na "necessidade urgente de dotar o sector do turismo de condições que o tornem forte e competitivo", ou ainda, no "desajustamento do regulamento da organização dos serviços municipais à realidade de Portimão" bem como na necessidade emergente de parcerias público-privado, assumindo-se a Expo Arade como "portal importante para novas iniciativas". E a DMO é vista então como possuindo "uma estrutura humana, flexível e ágil, com recursos humanos com formação na área do turismo", possuindo o seu Administrador Executivo "larga experiência", "formação adequada", "conhecimentos dos meandros da Administração Pública e da realidade local".

Propõe-se então a alteração do Pacto Social da Expo Arade, como empresa municipal com novos objectivos e competências na área do turismo, com o intuito de "agarrar num leque de eventos importantes", "eliminando constrangimentos de natureza financeira para a realização desses eventos à volta de contratos-programa".

A proposta é aprovada com votos contra da CDU[21], que teme a privatização do património municipal e a perda de iniciativa e capacidade política por parte do município, mas não levanta problemas nos outros partidos da oposição.

Mas esta proposta de acção configura em si, precisamente, uma iniciativa política clara, espírito de liderança e desejo de capacitação organizativa necessários e adequados aos

[21] Documento n.º 3, Anexo 2.1.

desafios que se colocam. Quiçá a todos estes aspectos evidenciados e o modo como são equacionados não esteja alheio o perfil do próprio vereador do turismo à época – o de um empresário oriundo do sector do turismo, vereador em *part-time*, e conhecedor da realidade e dos desafios que se colocavam ao sector na sua actividade do dia-a-dia[22].

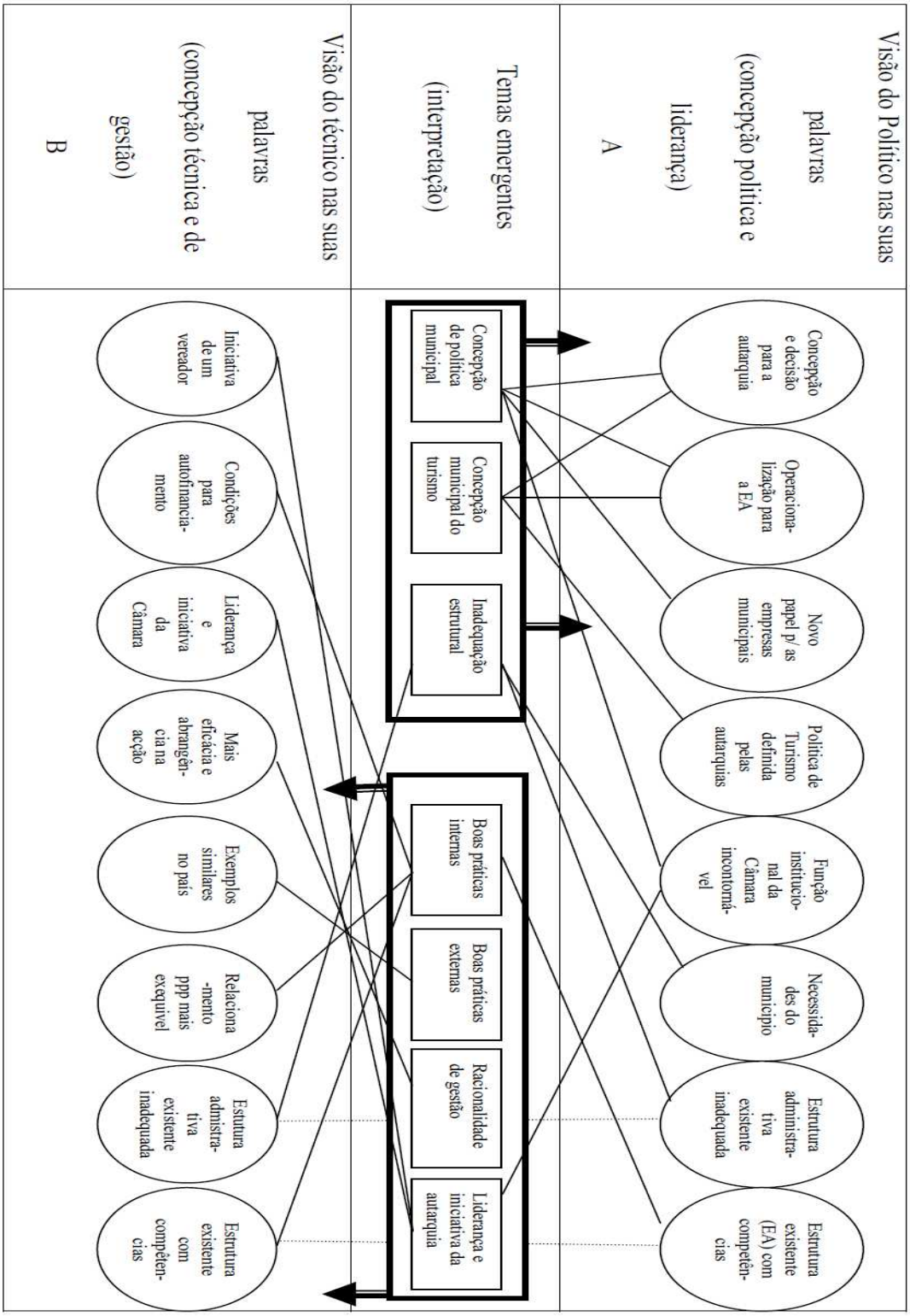
Como é recordada hoje, pelos actores actuais, esta dinâmica de reestruturação da Expo Arade? Atente-se na figura 8.3.

A maior parte das categorias referidas, quer pelo PCA, quer pelo Administrador Executivo, apontam no mesmo sentido das razões elencadas na figura anterior (8.2), mas, se a visão do político faz sobressair a dinâmica, concepção e liderança municipal – "o município sentiu ter de ter um meio para executar uma série de eventos", "entendemos que a política do turismo deve ser definida ao nível das autarquias" – a visão do técnico orienta-se para razões de ordem operacional e de gestão – "todos os dias surgem situações a que a câmara tem de dar respostas imediatas", "o próprio gabinete de turismo se sente constrangido", "outras experiências identificadas no país" – numa evidente complementaridade e percepção clara de cada uma das visões (vide linhas A e B da figura 8.3).

E o ano termina, não sem as eleições para a câmara, que assinalam uma mudança de vereador de turismo, mas não de rumo.

[22] Memorando feito após entrevista com o administrador executivo da Expo Arade. Não foi possível recolher o depoimento do referido e agora ex-vereador. Este é empresário de um dos principais grupos hoteleiros da cidade e, durante algum tempo, foi mesmo representante directo do governo central na Comissão Executiva da R.T.A.

Figura 8.3 - Razões para a criação/reestruturação da Expo Arade na óptica dos actores A e B



Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas dos informantes A e B

Uma nova via, isso sim, é aberta pelo Lisboa-Dakar que, ao fazer de Portimão o *terminus* da sua primeira etapa, com a realização de uma classificativa especial, atrai dezenas de milhares de residentes nacionais e internacionais[23], que ocupam toda a hotelaria de Sagres a Vilamoura[24] e, ao ocorrer na noite de passagem de ano, atrai à cidade centenas de milhares de pessoas numa só noite.

Como constata o relatório de actividades da Expo Arade de 2005, este acontecimento "sendo um evento desportivo de dimensão internacional com ampla cobertura mediática em todo o mundo, a sua passagem por Portimão é uma oportunidade única de promoção para o município permitindo simultaneamente fomentar o turismo e alavancar a economia"[25].

E a Expo Arade, que demonstra "experiência, versatilidade e capacidade de organização" tem a sua prova de fogo, mantendo um sistema logístico à altura do acontecimento.

O ano de todas as mudanças

Dois mil e seis amanhece na euforia do Dakar e da grande passagem de ano, euforia esta que não deixa adormecidos os decisores da nossa história. O próprio relatório e o plano de actividades de 2005/06 propõem como missão para a E.A em 2006 "pôr Portimão na rota dos grandes eventos".

[23] Relatório de 2005 de Expo Arade, documento n.º31, Anexo 2.1.
[24] Memorando da conversa com o gestor da Agência de Promoção de Albufeira.
[25] Relatório de 2005 da Expo Arade, documento n.º 31, Introdução, Anexo 2.1.

Na reunião de câmara de Fevereiro[26] é aprovado um contrato programa entre a CMP e a Expo Arade que destaca 10 eventos internacionais e 6 nacionais estruturantes da estratégia de promoção e de posicionamento do município, que visam colocar "Portimão como destino de todo o ano"[18]. Compete à Expo Arade assegurar a realização de "um número significativo de eventos" que se enquadrem na estratégia de promoção do município. Propõe-se a transferência de avultadas verbas que sustentem essa actividade e reconhece-se à Expo Arade *know-how* e capacidade organizativa para a sua implementação[27].

Este mesmo contrato – programa faz parte de um pacote legislativo e operacional aprovado na citada reunião e que concretiza, estrutura e pormenoriza a proposta anteriormente apresentada em Agosto de 2005. Este conjunto de documentos corporizam uma mudança decisiva no papel e visão da Expo Arade e do seu relacionamento com o município, alargam os horizontes de actuação da Expo Arade e institucionalizam o novo contexto normativo e legal da sua acção:

- novos estatutos da Expo Arade, com alteração da denominação, do objecto social, atribuições, capital social, funções e instrumentos de gestão, estrutura organizacional e novo quadro de relacionamento e controlo com a CMP;
- contrato programa plurianual entre município e Expo Arade, com duração de 20 anos, visando a construção do pavilhão multiusos;
- constituição da Expo Arade II, sociedade anónima, parceria público-privada onde a Expo Arade surge com 49% do capital e que abre aos privados 51% do capital, visando a continuação, exploração e gestão do mesmo pavilhão multiusos;

[26] Contrato Programa entre CMP e Expo Arade, documento n.º7, Anexo 2.1.
[27] O citado contrato programa transfere a verba de 6,5 milhões de euros para Expo Arade, o que atesta a dimensão e importância dos eventos que se perspectivam.

- acordo de accionistas que salvaguarda os interesses do município;

- contrato programa de desenvolvimento para o ano de 2006, que concretiza o apoio a dez eventos internacionais e seis nacionais para o ano em curso;

- protocolo entre município e a Expo Arade para a transferência dos serviços de turismo;

- regulamento de organização da Expo Arade, Empresa Municipal, pormenorizando mecanismos, regras e padrões de funcionamento interno.

Este conjunto de medidas é aprovado novamente por maioria de todos os partidos, com votos contra da CDU.

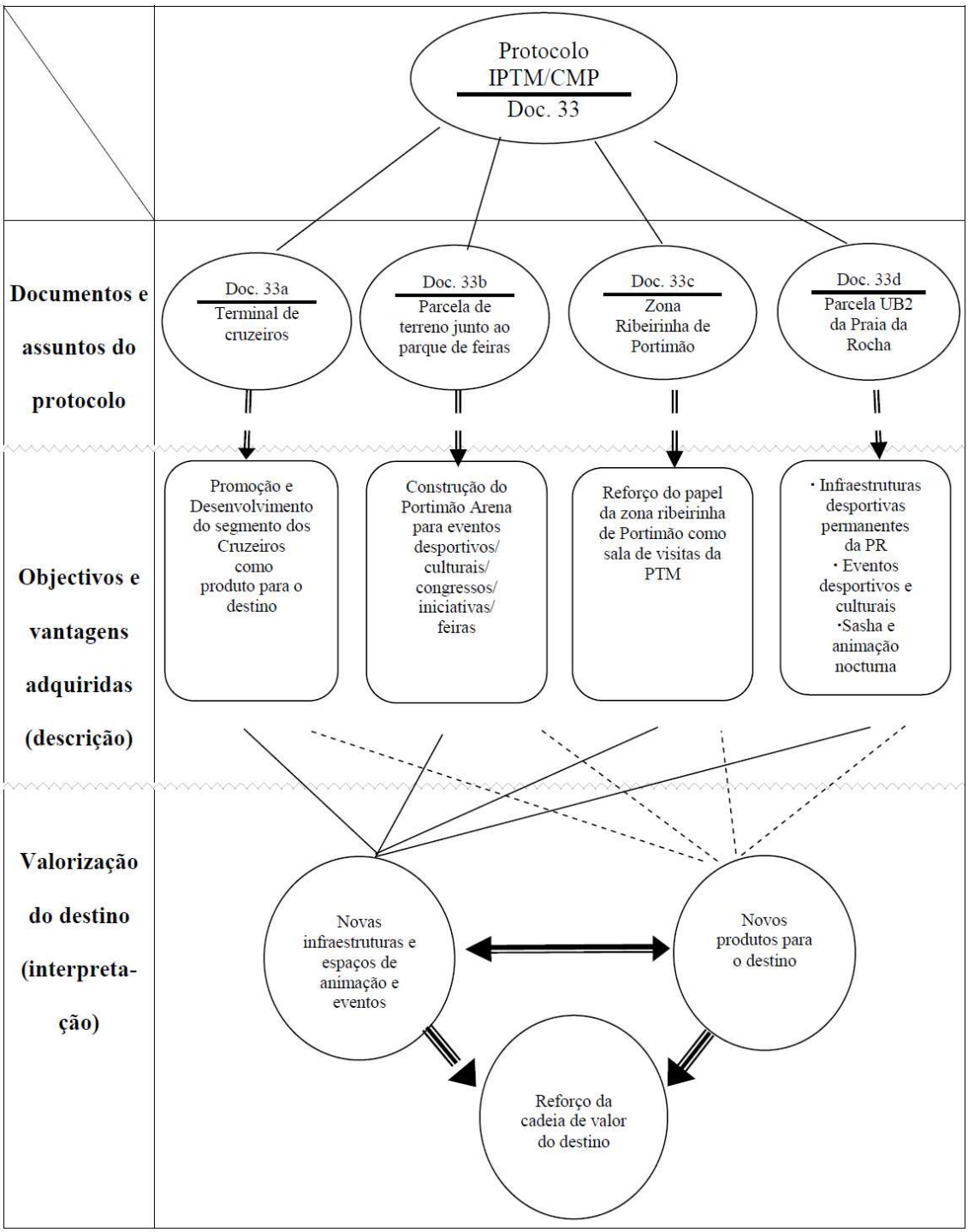
Nesta mesma linha, em Junho, é assinado pela CMP com o IPTM um protocolo geral de colaboração, que inclui 5 protocolos parciais[28].

A importância deste presente acordo é de realçar, dotando o município e a Expo Arade, como DMO, de um novo conjunto de possibilidades de actuação e de acção, ilustrado no esquema seguinte.

Este conjunto de novos espaços e infra-estruturas permite a estruturação de novas iniciativas e alarga a jurisdição, acção e actividades da Expo Arade, que passa a gerir todas as acções resultantes deste protocolo.

[28] Documento n.º34 do Anexo 2.1. Este protocolo geral envolve 5 protocolos parciais, que para além dos citados acima, envolve ainda a Fortaleza de Santa Catarina de Portimão ainda não sujeita a qualquer iniciativa.

Figura 8.4 - Contributo do protocolo para o reforço do destino e da acção da Expo Arade



Fonte: Elaboração do autor a partir do Protocolo IPTM-CMP

Promoção e desenvolvimento, consolidação de novos segmentos para o destino, alargamento da capacidade de realização de todos os tipos de eventos desportivos e culturais, revitalização da zona ribeirinha de Portimão, novas utilizações da praia como espaço de vivência e de animação, e "*last but not the least*", a negociação e concessão para a instalação do ícone da noite algarvia, que desloca para a Praia da Rocha o centro da animação nocturna do Verão algarvio, o *Sasha Beach Club.*

A dinâmica empresarial, bom relacionamento com a imprensa e os *media* em geral, e o esforço de intenso relacionamento e cooperação entre o empresário por detrás do *Sacha Beach Club* e a Expo Arade, e consequente apoio institucional por parte do município na pessoa do vereador do turismo e do Presidente, colocam Portimão no topo da imagética dos destinos do Verão algarvio e projectam o município para destino de referência nacional[29].

Este quadro de mudança institucional e de realizações concretiza-se em Setembro com a inauguração do Portimão Arena, espaço multiusos e de grande polivalência para novos eventos e realizações. Igualmente neste ano se inicia a nova reconfiguração da Praia da Rocha. Numa iniciativa da DRAOT com o apoio da CMP, são reestruturados todos os apoios de praia com novo *design* e com novas exigências de qualidade, uniformizando, requalificando, modernizando todos os restaurantes da praia, padronizando zonas de chapéu de sol à volta das cores do arco íris e articulando todos estes equipamentos com um passeio em madeira ao longo de toda a praia, articulando entre si os diversos restaurantes.

[29] Doc. n.º 32, Anexo 2.1., relatório de 2006 no que toca ao serviço de recortes o n.º de menções de Portimão na imprensa regional e nacional.

Os residentes e visitantes redescobrem a praia, transformando o novo "calçadão" em objecto de uso intenso, de passeio, de lazer e de desporto activo.

Novos eventos desportivos de grande aceitação[30], novas configurações de ócio e de lazer[31], novos espaços de vida nocturna[32], requalificação de equipamentos colectivos[33], novos espaços pedonais[25] e nova preocupação com a segurança[34], são padrões que reposicionam a Praia da Rocha para além do produto de sol e praia.

Esta onda de eventos e realizações começa a ganhar uma nova estruturação e significado (Tabela 8.2).

Tabela 8.2 - Evolução dos eventos realizados ou apoiados

Ano	Impacto Nacional	Impacto Internacional	Outros	Total
2003	**2**	**1**	**-**	**3**
2004	**2**	**2**	**38**	**42**
2005	**3**	**5**	**52**	**40**
2006	**6**	**10**	**60**	**76**
2007	**7**	**15**		**128/ 73 directos**

Fonte: Contabilização e classificação do autor, a partir dos relatórios de actividades da Expo Arade.

[30] Mundialito de futebol de praia; grandes eventos de motonáutica internacional, relatórios de 2005,2006,2007.
[31] Zona desportiva da PR; novo "calçadão"; diversificação dos restaurantes.
[32] Sasha e bares de praia.
[33] Novo posto de turismo em projecto, requalificação da zona urbana poente da Praia da Rocha.
[34] Cedência do antigo posto de turismo à PSP para apoio aos turistas.

Durante 2006 o projecto do Autódromo Internacional do Algarve, com o volume de 200 milhões de euros de investimento, a implementar no concelho, ganha nova dinâmica com a possibilidade de vir a ser reconhecido como projecto PIN. A autarquia aposta forte e colabora no desbloqueamento de terrenos e no *lobby* político. Novos hotéis de cinco estrelas se anunciam e novos centros comerciais também.

O investimento municipal desmultiplica-se em iniciativas – o museu municipal, cuja temática passa pelo restauro e conservação de uma antiga fabrica conserveira surge como estruturante para a identidade local[35]; o novo Fórum, reconversão do Palácio Sárrea, antigo espaço da Biblioteca Municipal e Tribunal, continua os seus trabalhos de transformação para teatro e ópera, café concerto e espaço de exposições.

O município notícia ainda, em termos públicos, o desenvolvimento da sua Agenda 21 Local, que assinala as dimensões de participação dos residentes na dinâmica local, que corporiza uma ideia de cidade equilibrada e que assume o compromisso da cidade para o desenvolvimento sustentável[36].

O jornal Barlavento, edição de Natal de 2006, destaca a acção da gestão do município - "O autarca que agarra projectos"; "O clima positivista que atrai investimentos" e outras tantas parangonas. A capacidade de liderança do município emerge como factor decisivo. Novas infra-estruturas, novas atracções, novos produtos turísticos anunciam-se, refazendo o concelho como destino. E o jornalista sintetiza o carácter dinâmico e internacional do município com o título "Portimão cidade do mundo".

[35] Depoimento do director no decorrer do *focus group*.
[36] Documento n.º 19, Anexo 2.1.

No ano de todas as mudanças, o relatório de actividades de 2006 ressalta uma nova missão para a Expo Arade - a redução da sazonalidade turística do município de Portimão e o aumento de *brand-awareness* de Portimão. Ao mesmo tempo acentua um novo papel para o destino – "Portimão como *hub* do turismo náutico, do turismo de cruzeiros e competições associadas".

Percepções e desafios de hoje na afirmação do destino – o conceito de destino e a sua evolução

Como evolui então o modo como o destino é visto, se estruturou e afirmou? Como vêem e se vêem, analisam, reflectem os actores de hoje toda esta dinâmica de recriação do destino Portimão? Quer os responsáveis da DMO, quer os responsáveis que anteriormente apelidamos de "directores de produção ou de função[37], quer o vereador do principal partido de oposição, partilham dilemas, levantam interrogações, descortinam singularidades mas, sobretudo, não põem em causa o potencial de Portimão como destino, o potencial dos seus produtos e a riqueza de sinergias que resultam da sua integração num espaço mais amplo, como é o caso da sub-região do Arade ou do próprio Algarve.

Vejamos como evolui a ideia de destino de acordo com os documentos de orientação de DMO.

[37] Vide ponto 7.3.3..

Figura 8.5 – Evolução do conceito de Portimão como destino

Origem	Evolução do conceito de destino local	Obs.
Plano estratégico 2005-2007 (Dez.2004)	Município de progresso Destino turístico de referência	1ª citação da palavra destino
Proposta a Reunião de Câmara para reestruturação da EA (Agosto de 2005)	Portimão na rota dos grandes eventos	Destino como conceito parcial
Contrato programa (Fev. 2006)	Portimão destino todo o ano	Destino como conceito global
Suplemento de Natal do Jornal Barlavento (2006)	Portimão cidade do mundo	Destino como conceito abrangente de múltiplos papeis, actividades e infra-estruturas
Relatório de Actividades de 2006 (Jan. 2007)	Portimão como *hub* do turismo náutico	Destino como conceito parcial

Fonte: Elaboração do autor

A necessidade de viragem estratégica para Portimão como cidade turística e município de progresso configura a primeira ideia de destino para Portimão. Curiosamente esta ideia é a expressão de visão que se almeja para a Expo Arade, no seu plano estratégico de 2005-2007. Com efeito, a visão e grande objectivo para a Expo Arade consiste colocar "Portimão como destino turístico de referência".

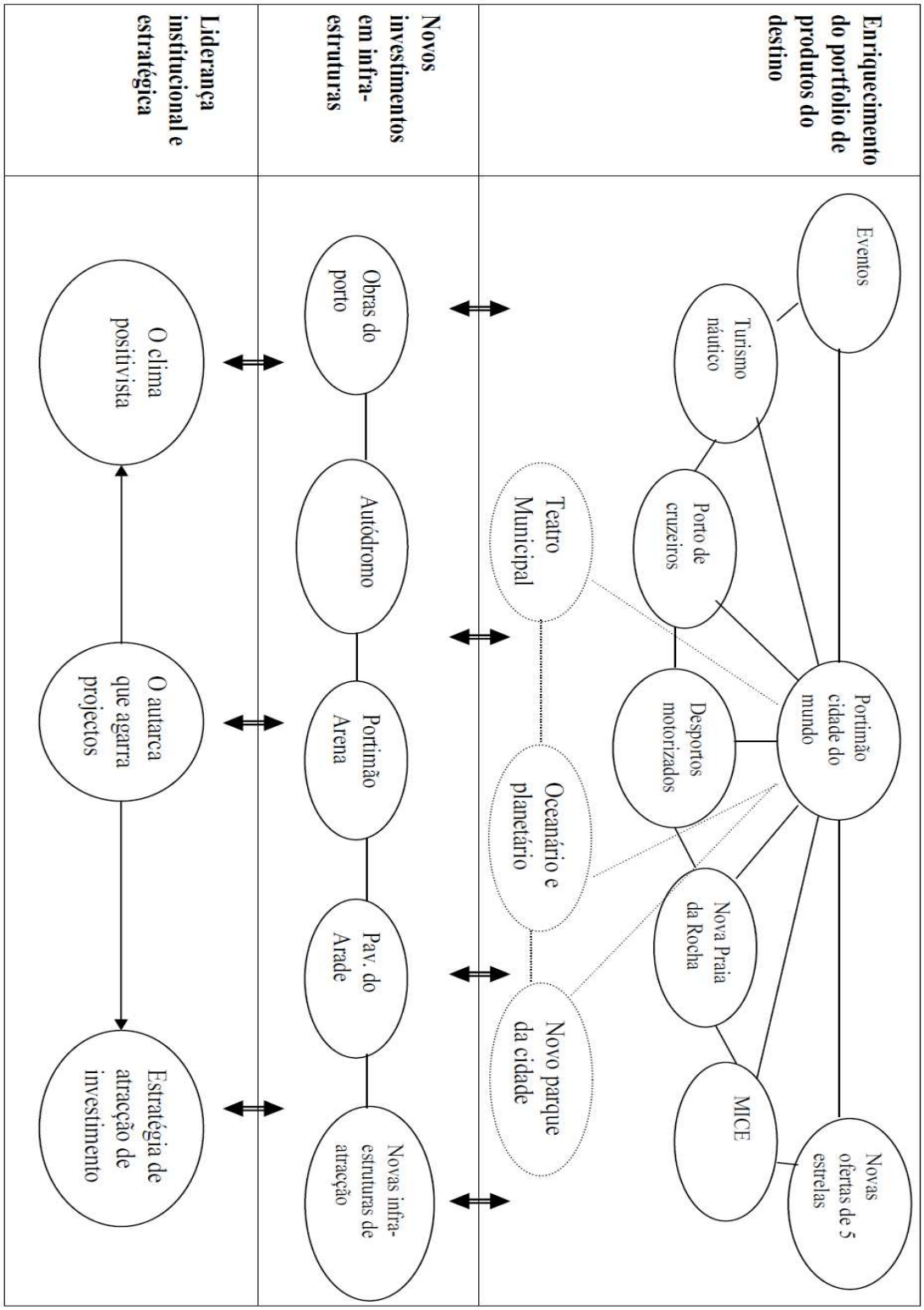
A ideia de re(criação) ou posicionamento do destino surge, assim, como resultado da acção de nova configuração e desafios que se colocam à DMO. E o mesmo documento estrutura esse desafio à volta de planos de acção-chave na área de promoção turística, da animação turística e de comunicação e informação turísticas, surgindo a necessidade de dar "notoriedade nacional" a alguns eventos como objectivação dessa estratégia.

Quando a janela de oportunidade do Verão de 2005 perspectiva o Dakar, o papel de PTM surge como "Portimão na rota dos grandes eventos", para em Fevereiro de 2006 o conceito de "Portimão destino todo o ano", aparecer fortemente ligado à então listagem de grandes eventos nacionais e internacionais que visariam combater a sazonalidade[38]. Finalmente, "Portimão como cidade do mundo": o destino surge como um conjunto abrangente e sintético de múltiplos elementos. Observe-se, com a ajuda da seguinte figura, o modo como é projectado o conceito de "Portimão cidade do mundo[39]".

[38] Contrato programa de Fevereiro de 2006, Anexo 2.1.

[39] Não sendo este conceito a expressão de um documento oficial da Expo Arade ou da autarquia, mas sim o suplemento do Jornal Barlavento do Natal de 2006, ele retrata bem a imagética e o clima que se instalou na cidade na véspera de mais um fim de ano assinalado com mais um Dakar, e reflecte, na nossa opinião, o ambiente que se vive pela cidade e nos organismos que a tutelam à volta do novo posicionamento de Portimão como destino. O quadro é apenas elaborado com os títulos e tópicos do citado suplemento.

Figura 8.6 – Conceito de "Portimão como cidade do mundo"



Fonte: Elaboração do autor, a partir do suplemento de Natal do Jornal Barlavento de Dez. de 2006

Esta dinâmica do destino, quer na afirmação nacional, quer na sua projecção internacional permite identificar três linhas-mestras de reconfiguração do destino – um enriquecimento do seu portfolio de produtos turísticos com reposicionamento do "velho" produto Sol e Praia e emergência de novos produtos que potenciam os recursos do destino; uma diversificação de infra-estruturas em construção ou já abertas, que suportam esses mesmos produtos e uma dinâmica institucional em que a liderança da autarquia emerge como fomentadora desse mesmo "clima positivista" que permite uma estratégia municipal de atracção do investimento.

Este mesmo reposicionamento de Portimão aparece configurado no relatório de 2006 em que, apesar de se destacar Portimão como "Hub de Turismo náutico", na verdade se consagra aquela visão múltipla onde, para além deste papel, se destacam as novas infra-estruturas e os novos produtos para Portimão.

E como vêem os actores o destino?

Tabela 8.3 – Consensos sobre Portimão como destino obtidos no *focus group*

Participantes do FG Consensos	P1	P2	P3	P4	P5
Portimão não apenas como destino autónomo mas integrado com as complementaridades dos concelhos limítrofes	++	+	-	++	++
Portimão com liderança natural	++	-	-	+	-
Portimão e mais do que um destino e uma cidade com ideia	-	-	++	-	-
Portimão com potencial de produtos elevado, de qualidade e autenticos	+	++	+	++	+

Legenda: ++ assinala concordância; - assinala ausência de evidência

Fonte: Elaboração do autor

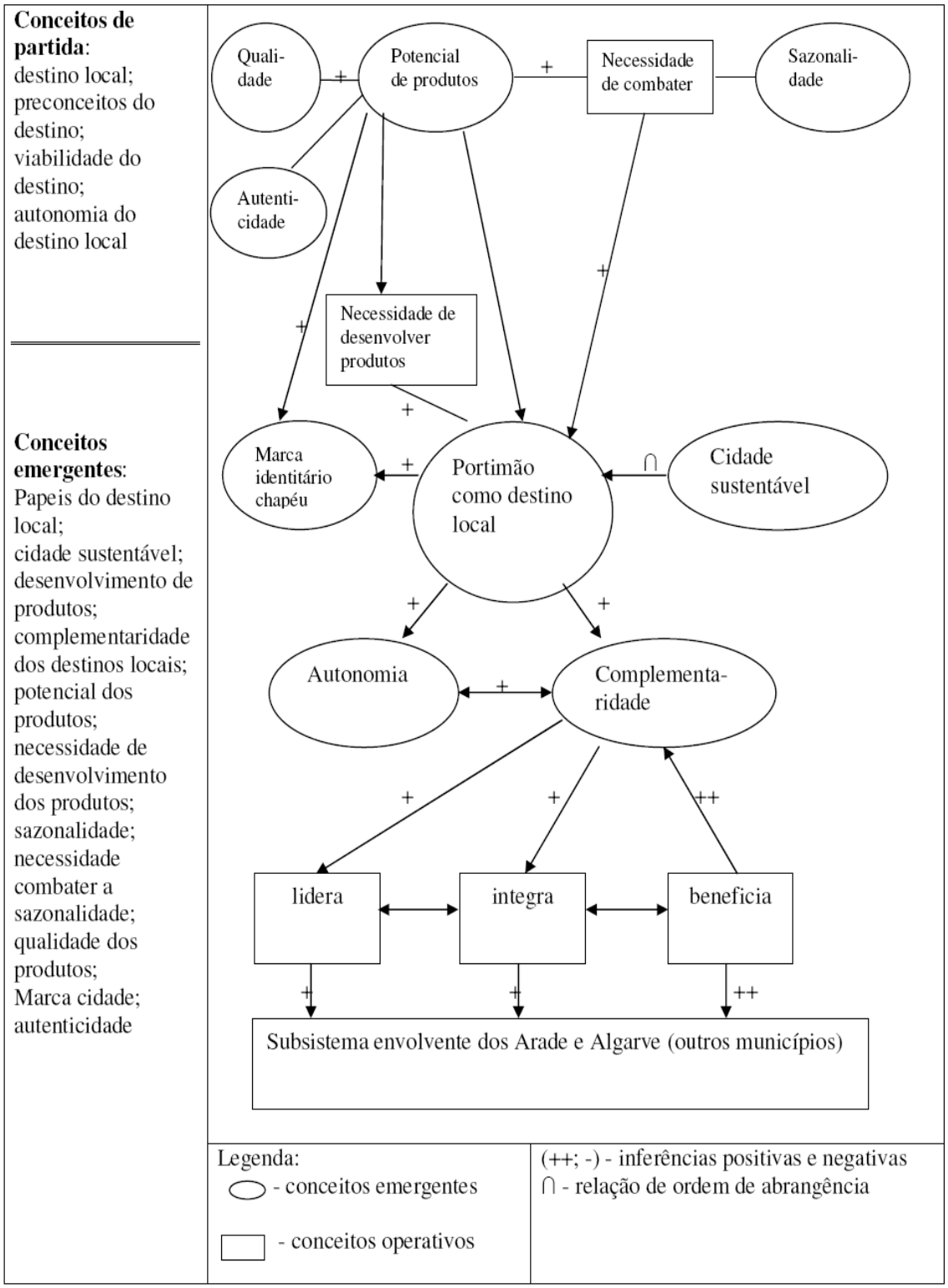
Para os responsáveis de departamento/produto o papel do destino oferece, a um tempo, duas singularidades - Portimão não deve ser visto como um destino autónomo, mas integrado, com as complementaridades dos concelhos limítrofes e da região; no entanto, partilham a ideia do potencial elevado da cidade para um conjunto de produtos de qualidade e autênticos.

Para além destes consensos, parece não menos interessante problematizar os não consensos, ou seja, fazer emergir como estes actores vêem toda a problemática de configuração do destino turístico local como destino autónomo e viável. Observe-se a seguinte figura[40].

O papel do destino local surge na dupla confluência de, por um lado, aproveitar "o conjunto de investimentos que estão projectados, nomeadamente museus, fórum, nova marina, um autódromo, novos campos de golfe, o novo parque urbano, tudo valências que vão para além do Sol e Praia", isto é, o potencial de diversificação do produto que possui, quer uma dimensão da qualidade, quer uma dimensão de autenticidade ("uma forte marca identitária e autêntica"), e, por outro, a necessidade de combater a sazonalidade.

[40] Este quadro foi elaborado a partir da discussão e síntese da Questão 1 do *focus group* – "Consideram que Portimão como um concelho, no seu conjunto de valências, tem autonomia para ser considerado um destino turístico como tal?". Interessa ainda ressalvar que, para além dos consensos, também é importante revelar os não-consensos, ou seja, a complexidade da situação que perpassa pelo discurso de informantes privilegiados.

Figura 8.7 – Esquema conceptual interpretativo da questão 1 do *focus group* sobre Portimão como destino local



Fonte: Elaboração do autor, a partir das respostas da questão 1 do *focus group*

Assim, como cidade destino, Portimão surge com uma forte imagem identitária, ligada ao mar e aos desportos e eventos, que a concretizam enquanto destino turístico, mas, por outro lado, num contexto mais global, de cidade que não se esgota no turismo - "existe uma ideia de cidade sustentável como estratégia baseada no desenvolvimento da educação, ciência, tecnologia".

O papel como destino local surge ainda na dupla dialéctica de articulação entre ser um destino autónomo e entre ser um destino complementar. Se o elevado potencial, dinâmica e capacidade de iniciativa configuram esse papel autónomo, não é menos verdade que, como se referiu atrás, a relação de Portimão com os concelhos limítrofes surge como vertente a não ignorar – "Portimão terá a ganhar se se assumir não apenas como um destino autónomo, mas como um destino que faz parte de um determinado subsistema", no quadro do qual sistema beneficia e integra, mas sobretudo pode exercer "uma liderança natural" pela sua dimensão económica, de infra-estruturas e de potencial.

Finalmente vejamos como os principais decisores vêm esta mesma problemática[41].

Continua claramente a existir consenso sobre a capacidade potencial que o destino tem, quer em relação ao desenvolvimento de produtos existentes, quer em relação à necessidade de desenvolver novos produtos (Tema 2). Igualmente o relacionamento com os outros municípios próximos (Tema 3) surge como factor importante, em termos

[41] Interpretação retirada das entrevistas ao Presidente do Conselho de Administração da Expo Arade, Administrador Executivo e vereador do principal partido da oposição.

Tabela 8.4 – O destino visto pelos decisores

P1 (PCA)	P2 (AE)	P3 (VO)	Frases chave	Conceitos emergentes	Temas emergentes
X			Pretendemos liderar um pouco toda a actividade económica desta zona	PTM como líder	Papel do destino autónomo
X			Portimão como indutor do desenvolvimento dos municípios envolventes	PTM como indutor de desenvolvimento	
X			Temos dimensão para avançar sozinhos	Potencial autónomo	
		X	Portimão capital do Barlavento	PTM como âncora	
	X		Portimão como ancora ao nível do alojamento	PTM como âncora	
	X		Destino com enormes potencialidades não esgotadas	Potencial de recursos	Potencial de produtos do destino
X			Temos produtos distintos que precisam de ser trabalhados e que são conhecidos no mercado	Desenvolvimento de produtos existentes	
X			Temos potencialidades muito grandes no concelho	Potencial de recursos	
		X	Temos potencial de produtos	Potencial de recursos	
		X	E preciso pensar no Turismo de saúde, no turismo sénior, na gastronomia, no nosso património	Novos produtos a desenvolver	
	X		As pessoas deslocam-se aos outros municípios mesmo quando estão pouco tempo aqui	Complementaridade dos concelhos limítrofes	Destino criado pela procura / complemen-taridade sub-regional
	X		As pessoas que nos visitam deslocam-se todos os dias ao Zoomarine, aos safaris, ao Slide and Splash…	Complementaridade de outros produtos fora do concelho	
	X		PTM não deve ser visto como uma ilha	Complementaridade assumida	Relaciona-mento com os outros destinos
		X	Sinergia financeira e política entre municípios	Sinergia	
		X	Aqui ao lado existem outras alternativas turísticas que potenciam a imagem do município	Complementaridade	
X			Devemos assumir liderança numa matéria que esta na nossa área de influência (porto de cruzeiros)	Liderança regional	
X			Integramo-nos na estratégia regional de promoção	Integração	
X			Não nos limitamos a uma posição estática e de expectativa, queremos desenvolver as nossas próprias políticas	Papel político autónomo	Papel de lobby político
X			As autarquias têm uma vantagem: ao sentir os problemas do dia-a-dia conseguem forçar a administração central a avançar	Subsidiariedade Lobby Politico	
		X	E eu acho que naturalmente Portimão impõe-se. Os outros municípios têm de compreender o peso da história de Portimão, a sua actual capacidade financeira, os investimentos que atrai. Tem de ser liderante sem ser ofensiva para ninguém já que as outras autarquias também beneficiam	Síntese	

Fonte: Elaboração do autor

quer de complementaridade, quer de sinergia e de integração, assumindo no entanto alguma particularidade a afirmação de Portimão como líder sub-regional –

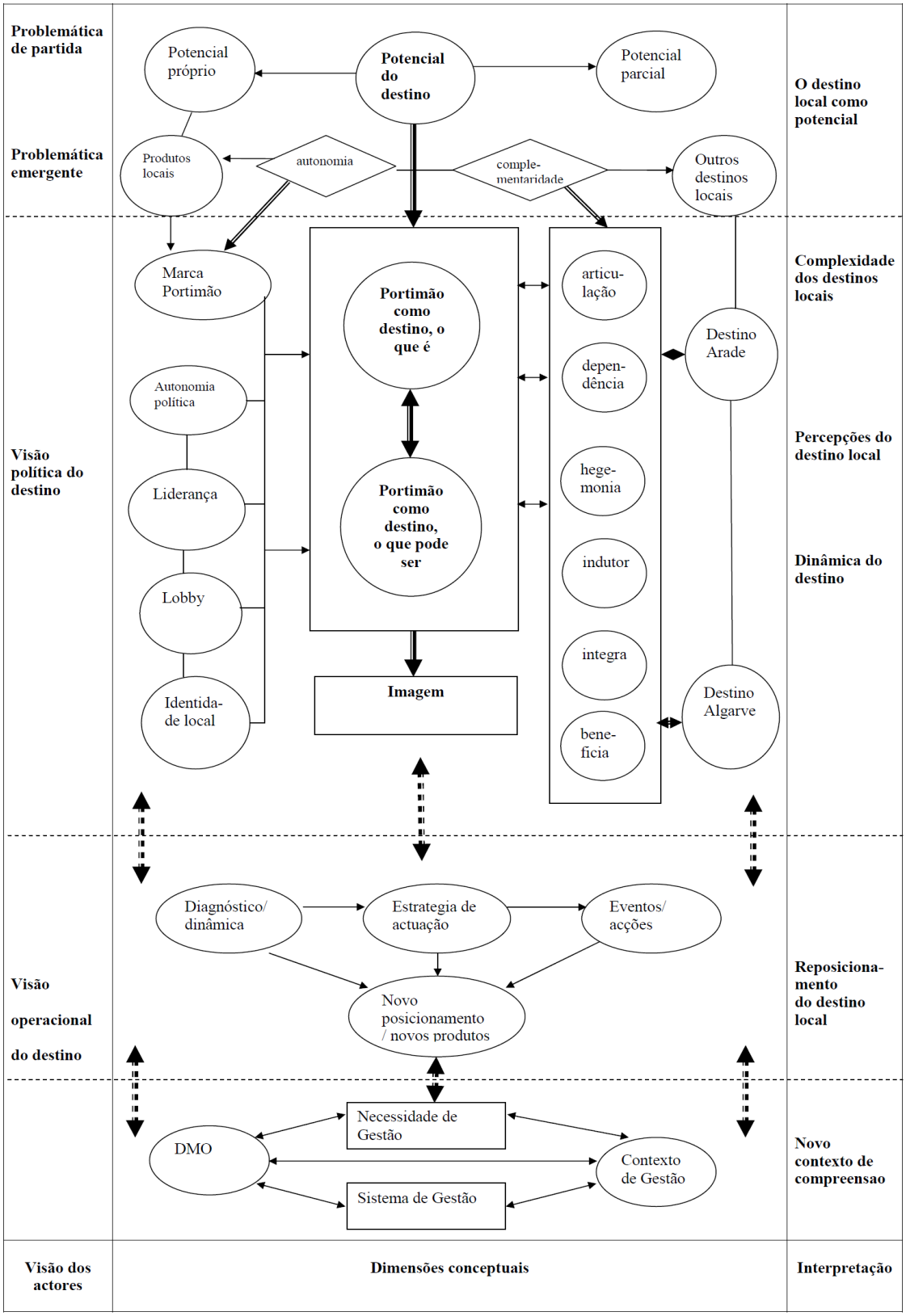
("pretendemos liderar toda a actividade económica e turística desta zona"), como indutor de desenvolvimento, como âncora no quadro do próprio sistema de turismo, dada a enorme capacidade de alojamento por comparação com os outros concelhos limítrofes.

Surgem igualmente duas novas dimensões do destino: a primeira, a ideia do destino produzido pela própria procura (Tema 3), na perspectiva não do destino local, mas mais na perspectiva do destino sub-regional; a segunda a ideia do projecto político em que sobressaem um novo entendimento do papel da autarquia, a sua dinâmica de proximidade na resolução dos problemas e a sua função de lobby político, junto da administração central, que vem justificar a acção institucional como mecanismo de afirmação do destino.

Nada melhor então para resumir estes múltiplos papéis do destino do que citar o informante 3 quando diz: "eu acho que, naturalmente, Portimão impõe-se. Os outros municípios têm de compreender o peso da história de Portimão, a sua actual capacidade financeira, os investimentos que atrai. Tem de ser liderante, sem ser ofensiva para ninguém, já que as outras autarquias também beneficiam".

Sintetize-se então este múltiplo entendimento do que é o destino e como se percepciona o destino na figura seguinte, figura essa que será utilizada igualmente para, no último ponto do caso, reflectirmos sobre as principais ilações teóricas que emergem deste ponto. O destino como local assume-se no contexto histórico de necessidade de afirmação do município como sistema económico / turístico / político de afirmação.

Figura 8.8 – O destino nas suas múltiplas dimensões



Fonte: Elaboração do autor

O destino como conceito assumido pelo discurso dos decisores balanceia-se entre o que é, como base geográfica detentora de recursos, como projecto político, como espaço de relacionamento / delimitação com os outros municípios, com o que pode vir a ser.

Este espaço dinâmico de configuração económica, institucional e política, tanto se faz pela dimensão e acção da procura, como se faz pela visão política de afirmação de um projecto liderante, que intenta na sua própria dinâmica interna potenciar novas configurações de produtos e de busca do seu próprio papel, num relacionamento multidimensional com os outros destinos limítrofes e sub-regionais.

O destino afirma-se e circunscreve-se também pela dinâmica de acção, de configuração de novas infra-estruturas que suportam novos produtos, em termos de uma estratégia de afirmação como cidade e como imagem de marca.

Ora é esta dinâmica de afirmação que faz sobressair a necessidade de o destino ser objecto de um processo fundamentado e articulado de gestão.

A necessidade de gestão do destino local

Sigamos então a tabela seguinte.

A necessidade de gestão do destino local surge de imediato quando se coloca em 2005 a necessidade de reestruturação da DMO como instrumento da estratégia de afirmação de Portimão como destino de referência (vide Figura 8.2 sobre a criação da Expo Arade).

Tabela 8.5 – Necessidades de gestão do destino

Origem	Razoes apresentadas	Obs.
Docs.	- Razões para a reestruturação da Expoarade - Razão para reequacionar o papel de Portimão como município de progresso/ destino de referência/	- Necessidade de gestão do destino ou da Expoarade? - Consciência do destino como fim e não de Expo como fim - Relação isomórfica com a necessidade de reestruturação da Expoarade
Focus Group	- Necessidade de coordenação (Q2) - Necessidade de desenvolvimento de produtos - Necessidade de combater a sazonalidade - Necessidade de gestão como necessidade de articulação interna (Q5)	- Reflexão suscitada pelo investigador
Entrevistas	- Necessidade de coordenação/acção/liderança/ subjacente aos desafios e necessidades - Desenvolvimento de novos produtos - Cooperação com o sector privado - Necessidade de articulação com o nível regional e sub-regional	- Reflexão sustentada pelo investigador

Fonte: Elaboração do autor

Esta situação apresenta essencialmente razões de ordem indirecta para a gestão do destino/papel da DMO – um certo declínio do concelho, a ineficácia das estruturas municipais, os desafios que se apresentam, a necessidade de se reafirmar o destino como destino de referência. Estas são razões que, apesar de articuladas com a reestruturação da DMO, dado o papel instrumental que a EA assume para alcançar o desiderato de "destino de referência", surgem igualmente como justificação para uma instrumentação de gestão do destino. Digamos que existe uma relação isomórfica entre as necessidades de gestão do destino e a necessidade de reestruturação da DMO.

Mais objectivas são as razões avançadas quer no *focus group* quer na entrevista, em resposta às questões do investigador.

Tabela 8.6 – Razões para a necessidade de gestão do destino

Razões	**Grau de concordância entre os 5 informantes**				
Necessidade de gerir de forma coordenada	+	+	+	+	+
Necessidade de coordenação em geral	+	+	-	+	+
Necessidade de coordenação política	+	+	-	-	-
Melhorar a articulação técnica já existente	-	-	+	+	+
DMO como instrumento de coordenação política	-	+	-	-	-
DMO como instrumento de articulação/ coordenação técnica	-	-	+	+	+
Necessidade de desenvolvimento de produtos	+	+	+	+	+

Fonte: Elaboração do autor

Múltiplas são então as razões para essa necessidade de coordenação e de gestão, que naturalmente se colocam a vários níveis. Emerge ainda, consensualmente, a necessidade de desenvolvimento de produtos. Já quanto à coordenação, parte dos informantes privilegia a necessidade de coordenação política, enquanto outra parte acentua a necessidade de articulação técnica.

Uma outra dimensão justificativa dessa necessidade surge do lado da operacionalização da articulação entre departamentos e serviços da autarquia e da DMO, quando se problematiza a questão 5 (vide Figura 8.14). Ressalta daqui uma perspectiva clara da necessidade de gestão partilhada do destino.

Quanto aos decisores, para além da necessidade de coordenação / e liderança subjacente à necessidade de enfrentar os múltiplos problemas e desafios que se colocam a evolução do destino, surgem duas novas dimensões desta necessidade: a necessidade de cooperar

com o sector privado e a necessidade de articulação com o nível regional e sub-regional como novas justificações.

Como se depreende da Figura 8.8 a necessidade de gestão do destino radica ainda em razões de ordem política, de afirmação do destino, de desenvolvimento e configuração dos novos produtos, de articulação quer interna quer externa à DMO e ao destino. Mas a necessidade de gestão é sobretudo justificada por uma visão que pretende colocar Portimão como destino de referência, fazendo da Expo Arade o instrumento dessa visão.

8.4. O sistema de gestão do destino local

Se a dinâmica e a caracterização do destino turístico anteriormente efectuada, mostra a complexidade de configuração de um tal sistema enquanto sistema geográfico, económico e mesmo político, o sistema de gestão necessário a um tal sistema informa igualmente de algum grau de complexidade. Partimos do pressuposto de que a gestão do destino não se esgota na missão e funções de que a DMO está investida, mas, ainda especialmente no caso de um destino local, que a autarquia nas suas múltiplas responsabilidades, assume igualmente um papel importante na gestão de infra-estruturas, equipamentos e mesmo na gestão daquilo que chamamos funções e produto do destino. Igualmente, a gestão do sistema local é mais ou menos afectada pelo contexto regional onde se insere e respectivos normativos imperativos, ou pela dimensão nacional, nas suas dimensões quer legislativa, quer de política sectorial. O que se procura no contexto deste estudo é essencialmente analisar a gestão do destino a

partir do ponto de vista de quem tem responsabilidades ao nível local, surgindo as outras dimensões como secundárias.

É então neste contexto que analisaremos sucintamente: 1) o contexto institucional normativo em que a própria DMO emerge e onde, em termos mais latos, exerce a sua acção e influência; 2) o papel que a DMO detém como instituição que pilota o destino, nas suas diferentes vertentes de estruturação, evolução da sua estrutura e respectiva sustentabilidade nas suas múltiplas vertentes; 3) nas suas funções e práticas de gestão; 4) o modo como os serviços da Câmara directamente ligados à gestão do turismo vêem a sua acção; 5) o modo como a DMO se relaciona com estes sistemas subsidiários de gestão quer dentro, quer fora do destino.

Ao mesmo tempo, mantemos a perspectiva diacrónica entre a descrição evolutiva das várias dimensões em observação e a exploração de como os actores no terreno vêem hoje essas mesmas dimensões.

8.4.1. O contexto institucional e normativo

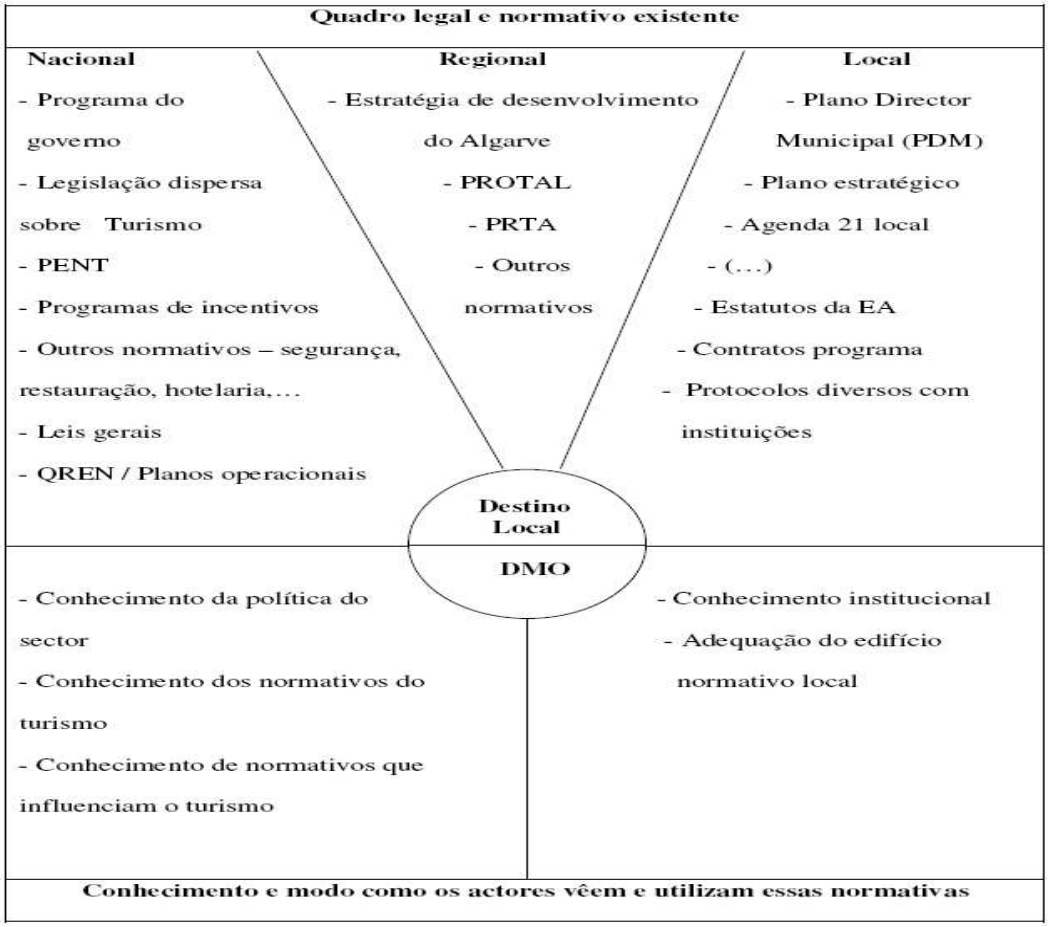
Comecemos então pelo contexto local mais uma vez.

O quadro institucional e normativo onde se insere e exerce a gestão do destino é duplo: por um lado existe um conjunto de normas que incidem sobre o destino / concelho e, como tal, afectam directamente a sua gestão e a actividade da própria DMO; por outro lado, um conjunto de normas que afectam, condicionam e orientam a própria actividade da DMO.

Procuramos sintetizar no quadro seguinte tal edifício normativo e, em consequência, destacar o que nos parece relevante para o destino e sua gestão bem como, naturalmente, o uso que os actores fazem desses normativos para a gestão do destino.

Podemos começar por destacar que no edifício legislativo do turismo em Portugal não existe qualquer articulação entre os planos nacional, regional e local. No entanto, sendo o nosso um país centralizador, tudo o que se refere à aprovação do sistema de oferta hoteleira, restaurativa e ambiental é delimitado por normas nacionais que são incorporadas, com limitações, ao nível regional e local.

Figura 8.9 – Quadro normativo e legal



Fonte: Elaboração do autor

O próprio programa do Governo enfatiza o turismo como actividade sectorial, mas destaca quer orientações nacionais quer a necessidade de dinâmicas de intervenção regional. Ao nível municipal apresenta uma finalidade vaga de "estimular uma nova dinâmica de intervenção por parte das regiões de turismo e com novas estruturas de associativismo municipal". Da mesma forma o PENT (Ministério da Economia e de Inovação, 2006) contempla sobretudo a intervenção na dimensão regional. Contudo, ao colocar o Turismo Náutico como produto de diversificação para o Algarve, quer na sua dimensão de marina, quer na dimensão de porto de cruzeiros, o PENT entra precisamente na dimensão local. No entanto o produto cruzeiros não é visto como prioritário para o PENT ao nível do Algarve ainda que, ao fixar um conjunto de medidas, de meios de financiamento e de entidades a envolver, se abra aqui um campo de intervenção para uma articulação nacional – local. Ora precisamente esta área do Turismo Náutico tem sido uma das áreas importantes de dinamização por parte da Expo Arade, quer pelas iniciativas e eventos que tem vindo a organizar, quer pela participação activa em feiras de cruzeiros, quer pelo papel que a Expo Arade pretende para Portimão ao definir a cidade como um *hub* para o Turismo Náutico.

Esta dimensão política e normativa nacional é minimizada pelos actores locais quando dizem que "não houve nenhuma participação das instituições locais" na sua formulação, ou quando afirmam que "é muito mal quando as políticas são feitas de cima para baixo"[42] ou, de modo mais afirmativo, "os planos estratégicos são uma coisa para pôr na gaveta"[43]. No entanto, os decisores não ignoram a importância do ordenamento do território, da política de transportes ou da articulação necessária da política da saúde com o turismo, particularmente com o turismo sénior, concordando em absoluto com a

[42] Afirmação do PCA da Expo Arade.
[43] Opinião do vereador da oposição.

necessidade de uma Lei-quadro para o turismo que concentrasse a dispersão legislativa do sector[44], aliás na linha do que é afirmado no próprio programa do governo.

Ao nível regional, o principal instrumento legal que contextualiza a evolução do destino é o PROTAlgarve documento com impactos múltiplos na configuração do destino. O PROTAlgarve começa por ressalvar o próprio conceito e tipologias de produtos turísticos que se quer para o Algarve. Ao ressaltar o turismo náutico e de cruzeiros, coincide com o papel que o destino já vem assumindo, destacando igualmente a importância do porto de Portimão no sistema de mobilidade náutica para o Algarve. Mas onde o PROTAlgarve afecta mais o destino é ao definir a oferta de alojamento para cada concelho, com a apresentação de normas a incorporar nos PDM de respeito da linha de costa. Ao mesmo tempo, constata-se no documento a necessidade de fomentar variadas dinâmicas locais e sub-regionais em termos de envolvimento e mobilização dos *stakeholders*, mas sem carácter imperativo.

O contexto normativo local surge, assim, como o decisivo e fundamental. São instrumentos desse contexto: os estatutos aprovados em Fevereiro de 2006, que definem o objecto social, as atribuições, o capital social, funções e instrumentos de gestão, nova estrutura organizacional; o novo quadro de relacionamento e controlo por parte da Câmara Municipal; o acordo de accionistas, que salvaguarda os interesses do município; o regulamento de organização da Expo Arade, pormenorizando mecanismos, regras e padrões de funcionamento interno.

[44] Todos os decisores informantes concordam com esta perspectiva.

Este vasto conjunto de disposições locais é consensualmente aceite pelos nossos informantes principais.

Podemos então em síntese, concluir que: temos um sistema legal exterior ao destino que ordena o sistema de oferta de alojamento / ocupação do território, com pouca capacidade de influência por parte da DMO e que não contempla adequadamente a dimensão local; a falta de articulação normativa para este nível de gestão, aliás traduzida pela consciência que os actores têm dessa insuficiência legislativa. Ao mesmo tempo, contudo, estas insuficiências deixam margem de liberdade para a afirmação e construção de um quadro próprio de intervenção ao nível local.

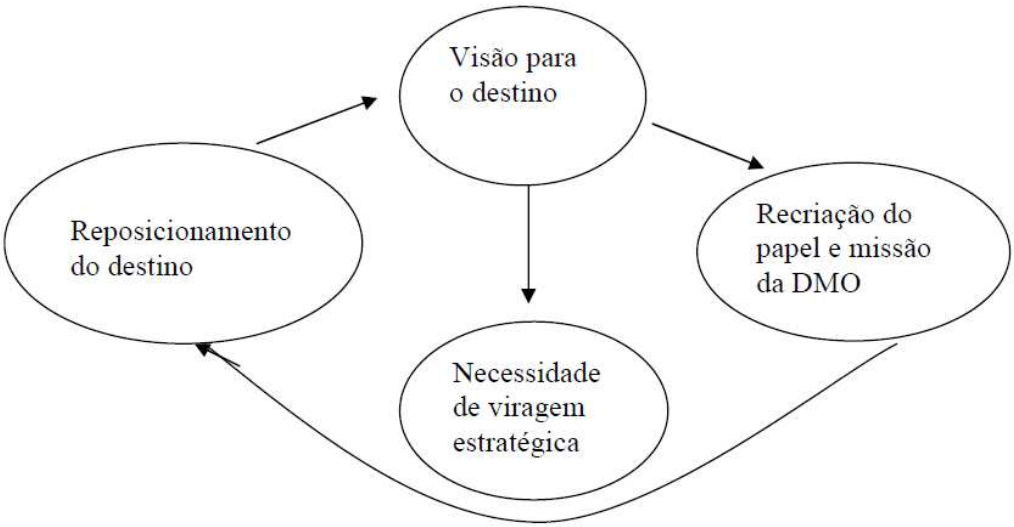
8.4.2. O papel da DMO como organismo polarizador de gestão do destino

A reestruturação da DMO e a reconfiguração do destino

Já anteriormente se assinalou a ligação intensa entre a necessidade sentida de pensar estrategicamente uma nova configuração para o destino local e o papel atribuído à DMO local, no plano estratégico de 2005-2007.

Se a detecção da perda de competitividade e a necessidade de viragem estratégica implicam e colocam como tarefa imediata e essencial o reposicionamento do papel e missão da DMO, não é menos verdade que o reposicionamento do destino surge também como consequência precisamente dessa acção.

Figura 8.10 – Relação entre a reestruturação da DMO e o reposicionamento do destino



Fonte: Elaboração do autor

Esse momento inicial de incerteza e decisão entre os desafios que se colocam, as insuficiências detectadas e os pontos fortes existentes que potenciam igualmente as oportunidades que se perspectivam, são bem ilustradas na anterior Figura 8.2, que retrata a dinâmica de estruturação inicial – a Expo Arade como organização é designada de "portal" para a organização e consolidação do Turismo como actividade estratégica de Portimão.

Essa mesma articulação entre evolução e dinâmica do destino e evolução e dinâmica da DMO emerge com um padrão constante ao longo do nosso período de análise. Atente-se na Tabela 8.7 e na cronologia desenhada anteriormente para contextualizar toda a evolução do destino (Tabela 8.1) onde, a par das sucessivas redefinições do papel e visão para o destino, se vão remodelando e refazendo missões, atribuições, funções,

instrumentos de gestão, organogramas para a Expo Arade, como indicadores precisamente dessa evolução paralela:

Tabela 8.7 – Relação entre evolução do destino e DMO

Documentos	Visão para o destino	Papel, visão e funções de DMO
Plano estratégico 2005-2007 (Dezembro 2006)	Portimão como "destino turístico de referência"	Missão: "assegurar a animação, promoção e informação turística do município de Portimão Valores: Foco no cliente, valorização das pessoas, cidadania Funções: - animação, promoção e informação turísticas; - gestão das pessoas, gestão da qualidade e modernização dos serviços; Organograma: hierárquico com duas divisões - mercado e turismo subordinados ao C.A.
Proposta à reunião de câmara (Agosto 2005)	Portimão "na rota dos grandes eventos"	A DMO como "portal"
Pacote legislativo de Fevereiro de 2006	Portimão "destino todo o ano" • Diversificação de eventos • Novo portfólio de produtos • Construção de infra-estruturas estruturantes de produtos • Redefinição do produto Sol e Praia	Missão: não explicada mas com alargamento das atribuições e acção Funções: todas as anteriores mas igualmente, atracção de investimento, desenvolvimento de produto, construção de infra-estruturas, gestão das praias, etc. Organograma: estrutura organizativa mais complexa com C.G., C.A e cinco divisões, mais 3 divisões que antes; Estatutos: novos estatutos, nova direcção, novo capital social Controlo: existência de mecanismos múltiplos de controlo entre Expo Arade e autarquia; Instrumentos de Gestão: instrumentos de gestão discriminados desde os financeiros aos planos de actividade, relatórios de actividade trimestral e anuais, sistema de prestação de contas, etc.
Relatório de 2006 (Janeiro 2007)	Portimão cidade do mundo/Hub de Turismo náutico	Missão: - redução da sazonalidade turística do município de Portimão; aumento do *brand-awareness* da marca Portimão. Dinamização da oferta de eventos desportivos, culturais e sociais do município Funções: - destaque para a capacidade de "*event management*" da DMO - Avaliação dos impactos dos eventos na imagem de Portimão

Fonte: Elaboração do autor

- vejamos o modo como a visão da Expo Arade evoluiu: de um quadro de "assegurar a animação, promoção e informação turística" para um patamar muito mais ambicioso de "reduzir a sazonalidade" do município, como grande desafio;
- vejamos como evoluem as funções que lhe estão atribuídas: de funções essencialmente de marketing e de superestrutura (informação, promoção, animação), até a função de gestão do produto (gerir as praias em todos os seus aspectos e *event management*), funções de *lobby* e de influência (atrair eventos e investimento), funções de avaliação do próprio desempenho do destino (impacto dos eventos na imagem do destino, ou de controlo de gestão);
- evolução da estrutura organizacional, no sentido de maior complexificação organizacional que se traduz até no alargamento do quadro pessoal e no reforço da suas competências de formação;
- configuração dos instrumentos de gestão, quer previsional, quer instrumental.

A sustentabilidade/sustentação da DMO

No papel e evolução da Expo Arade encontra-se ainda outra dimensão essencial – a da sustentação da própria DMO.

Nas anteriores Tabela 8.1 e Figura 8.2, bem como nos principais documentos identificados na tabela anterior, particularmente no plano estratégico, proposta à reunião de câmara e pacote legislativo de 2006, emerge uma evidente preocupação com a viabilidade e sustentação da DMO local. Atente-se no seguinte quadro:

Tabela 8.8 – Dimensões de sustentabilidade da DMO

	Plano Estratégico / Proposta à reunião de câmara - 2005	Pacote Legislativo de 2006
Financeira	- Justificação	- Aumento do capital social -Contratos programas para eventos
Recursos Humanos	- Necessidade de estruturação e de novas competências - Polivalência chave do Director Executivo	- Alargamento de quadros e de competências traduzidas em novo modelo organizativo
Estrutura Organizacional	- Necessidade de novas estruturas	- Formalização de nova estrutura - Evolução e adequação das novas estruturas aos desafios
Política/ *empowerment*	- Justificação de autonomia e mandato claro	- Novos estatutos - Novas atribuições - Diversificação do controlo de gestão - Nova estrutura de gestão com C.G/C.A
Condições físicas	- Necessidade de concentração de serviços - Novas instalações	- Alargamento e (avaliação) de novas instalações

Fonte: Elaboração do autor

Para além da evidente grande margem de sustentação financeira já anteriormente analisada, da adequação e empenhamento dos recursos humanos e da transferência de competências, surgem ainda, como factores fundamentais, a dimensão da sustentabilidade política que se traduz na clarificação do mandato e de autonomia conferidos à DMO pelos novos estatutos, na diversificação do controlo de gestão e na nova estrutura organizativa, com a introdução de um conselho geral de orientação e aconselhamento.

8.4.3 As funções e actividades de gestão

Apesar do quadro normativo e institucional anterior parecer delimitar, explicitar, definir as funções de gestão de DMO, convém não esquecer que os anteriores estatutos de 2001

eram omissos em relação a funções de gestão relacionadas com o Turismo.

Por outro lado, o plano estratégico já mencionado antevê dois tipos de práticas (ver Tabela 8.4) – as funções viradas para o destino (animação, eventos, informação e promoção, a gestão das praias como produto), mas também funções essencialmente viradas para o funcionamento interno da DMO: gestão das pessoas, gestão da qualidade do serviço prestado e modernização dos serviços.

Ora é esta divisão em funções / actividades viradas para o destino e viradas para a DMO que perpassa por toda a estrutura da Tabela 8.9, nos sucessivos documentos referenciados. Assinale-se ainda, que esta seriação de funções do lado normativo surge articulada com a necessidade prática de actuação e as necessidades que se antevêem para o destino, decorrem dos grandes desafios que se lhe colocam. Esta atenção às necessidades emergentes da dinâmica do destino traduz-se mesmo no relatório de 2006 em actividades / funções não previstas nem estatuídas anteriormente – "avaliação do impacto de performance dos eventos" e "*event management*".

Por outro lado, as funções tradicionais de gestão, em termos do ciclo de gestão, são vistas como funções internas, mas os instrumentos de gestão abrangem quer a dimensão interna à DMO, quer a própria dimensão destino.

Passemos então ao modo como os actores vêem as actividades / funções de gestão[45].

[45] O processo de destilação das funções apreendidas pelos actores foi o descrito no ponto 7.5.3 do capítulo 7 a partir da interpretação das entrevistas.

Tabela 8.9 – Funções elencadas pelas normas

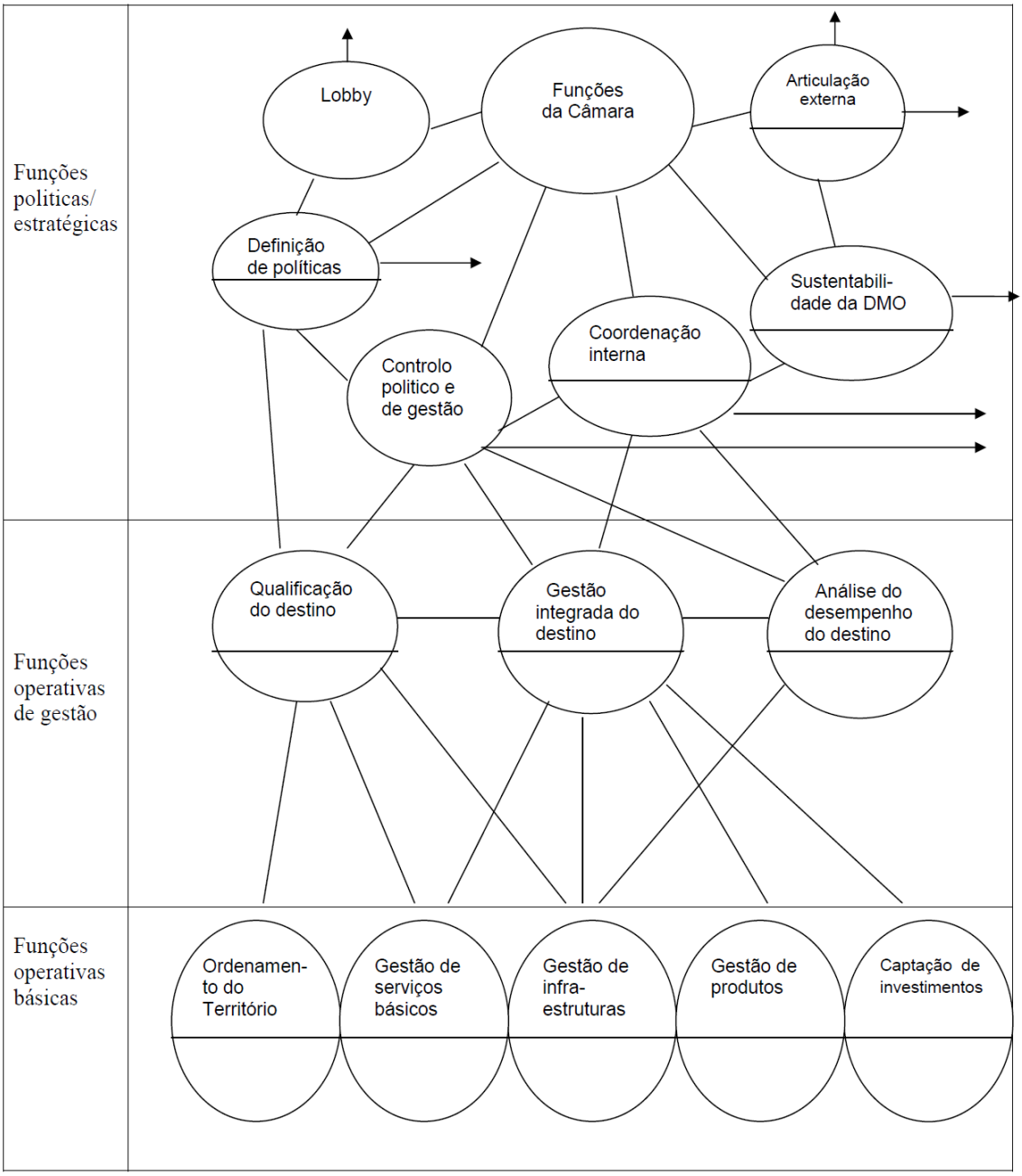
Origem	Para o destino	Internas a DMO
Funções antevistas no Plano Estratégico 2005-2007 (Dec. 2004) (não vinculativo)	- Animação, eventos - Informação turística/postos de turismo - Promoção - Gestão integrada das praias	- Gestão de pessoas - Gestão de qualidade - Modernização dos serviços
Protocolo de Agosto (não vinculativo)	- Assumir parcerias - Assumir eventos	- Gestão de serviços de turismo
Estatuto 2006 (vinculativo)	- Valorização e divulgação do município, das gentes e dos agentes económicos - Promoção de estudos e projectos - Autonomia para concepção construção de infra-estruturas - Captação de incentivos e aquisição de comparticipações financeiras - Participação em parcerias e outras formas associativas - Gestão de animação - Gestão de promoção - Gestão de informação - Gestão de recursos e produtos - Organização, gestão e exploração de eventos - A prestação de serviços diversos	- Autonomia para adquirir, alienar e arrendar bens móveis e imóveis - Autonomia para contratos de locação e concessão de exploração - Autonomia para contratos de empreitada - A gestão de recursos humanos - A gestão do financiamento - Avaliação dos recursos humanos - Controlo de gestão - Controlo institucional pelo município
Protocolos de transferência dos serviços (vinculativo)	- Organização de eventos - Promoção - Informação turística e gestão dos postos de turismo - Gestão integrada das praias do município - Promoção das condições ambientais	
Regulamento da E.A. Art 7º Art 8º		- Funções de gestão "tradicionais" – planeamento, controlo, delegação de competências e evolução - instrumentos de gestão operacional: planos estratégicos; planos plurianuais e anuais; orçamento
Relatório 2006	- Avaliação do impacto e performance dos eventos - *event management*	

Fonte: Elaboração do autor

Emergem, de imediato, dois corpos de funções orientadas para o destino: as funções exercidas pela autarquia e as funções exercidas pela Expo Arade que, por motivos de clarificação, apresentamos em quadros separados. Estas funções, que se dividem em três

patamares progressivos de intervenção, resultam quer de práticas emergentes da análise documental, quer da opinião dos actores, quer do *focus group*. Ao mesmo tempo, este tipo de hierarquização distingue um nível político / estratégico de acção, o nível operativo de gestão e o nível funcional /operativo do destino.

Figura 8.11 - Funções e papel da Câmara no quadro da gestão global do destino



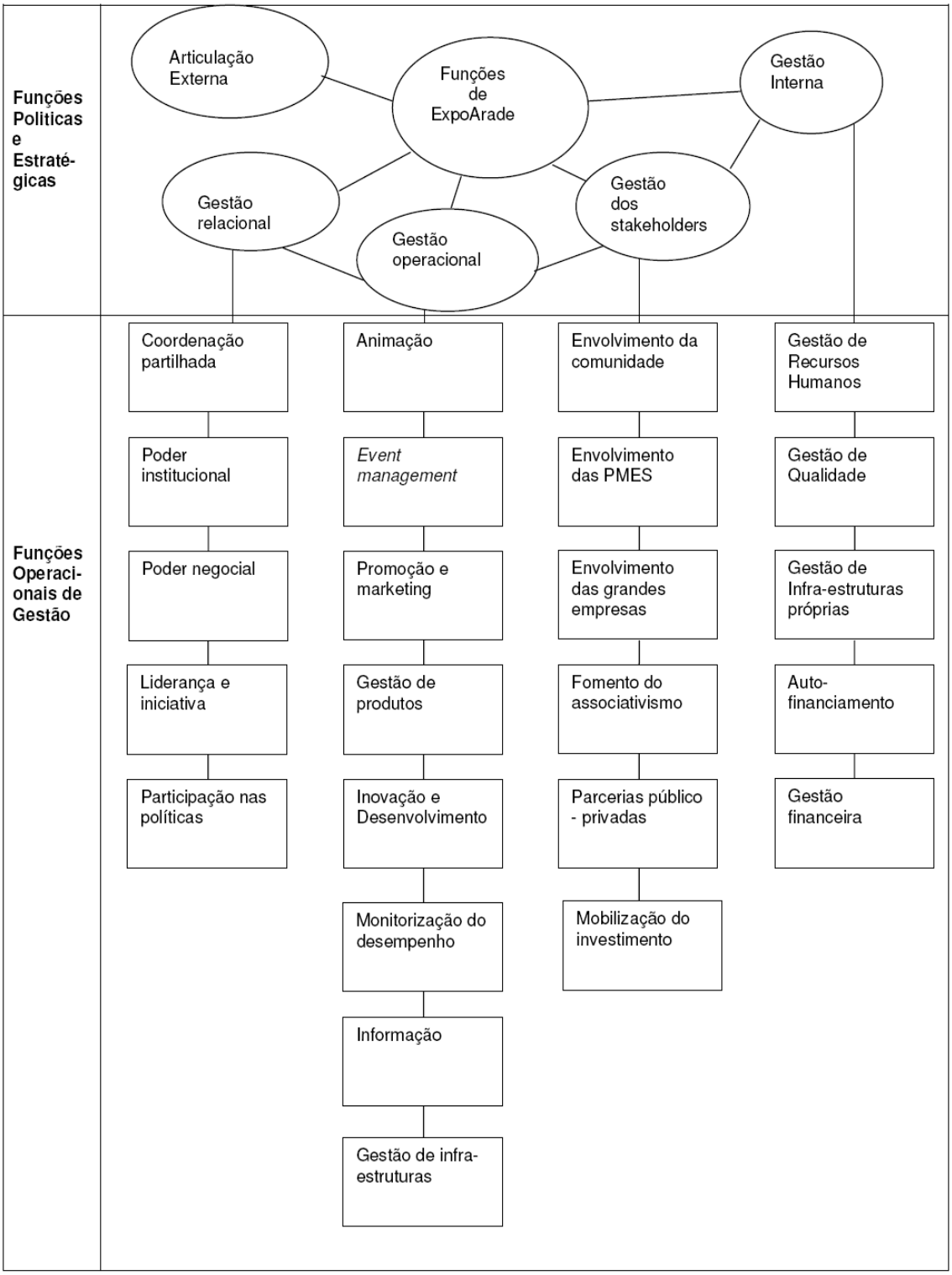
Fonte: Elaboração do autor

A autarquia surge consensualmente com as funções de definição das políticas. No dizer do PCA, “temos de ter uma estratégia de ordenamento do território local, o ordenamento está claramente na câmara”; “a decisão política é sempre tomada pelo município”; “a câmara tem de dar as políticas orientadoras”. A autarquia desempenha ainda o correspondente papel de *lobby*, exerce o controlo político e de gestão sobre a DMO a par de assegurar as condições de sustentabilidade para a DMO, exercendo a coordenação interna e por outro lado a articulação externa com os outros municípios e os órgãos de administração regional. Num segundo patamar, situam-se as funções de qualificação do destino, de gestão integrada do destino e da avaliação do desempenho (*performance*) do destino. Finalmente, à autarquia cabe ainda o ordenamento do turismo, a gestão de serviços básicos, de infra-estruturas, de alguns produtos de natureza cultural ou a captação do investimento.

Observemos agora como são vistas as funções / actividades da Expo Arade.

O primeiro nível inclui a gestão operativa do destino envolvendo toda a gama de actividades inerentes ao seu funcionamento; a gestão dos *stakeholders*, incluindo o relacionamento com a comunidade e empresas, mas também a dinamização organizativa desses mesmos *stakeholders*; uma dimensão que denominamos de “gestão relacional”, que tem a ver com as actividades de coordenação, poder e liderança; articulação externa igualmente com os níveis regionais e sub-regionais, bem como todas as funções de gestão interna da DMO.

Figura 8.12 – Funções e papel da Expo Arade no quadro de gestão global de destino



Fonte: Elaboração do autor

O que revelam os dois quadros-síntese anteriores é a emergência de um modelo partilhado e complementar para a gestão do destino local, que se traduz numa proposta de modelo-síntese (Figura 8.16) – se a política e controlo estão do lado da câmara, a capacidade negocial e preparatória de própria decisão residem no lado da DMO, se a avaliação e qualificação do destino são vistas como essencialmente do lado da política, a operacionalização dos eventos, promoção e marketing, são funções da DMO; se a gestão da base do destino é apanágio da câmara, a gestão dos *stakeholders* surge como concepção estruturante do destino, mas do lado da DMO.

É igualmente obvio que, para além desta estrutura complementar, um número importante de funções emergem obrigatoriamente em partilha – a coordenação de todo o sistema, parte da articulação externa, a avaliação e *performance* do destino e a gestão de produtos.

8.4.4. A gestão dos recursos e funções do lado dos serviços da Câmara e o problema de articulação intra-destino

E como vêem os próprios serviços da Câmara o seu papel e função no quadro de um município virado para o turismo[46]?

A Tabela 8.10 retrata algumas dimensões que sintetizam os consensos obtidos no *focus group* face a essa questão.

[46] Como se disse anteriormente o *focus group* realizado junto à mesma mesa os directores de departamento / serviço que envolvem a gestão de serviços de limpeza, água, lixo, o ambiente, a cultura, e dois grandes projectos de infra-estruturas, o Teatro Municipal e o Museu, considerados como produtos para o Turismo.

Tabela 8.10 – Preparação dos serviços para o turismo

3ª. Questao: Como os serviços estão ou não preparados para o turismo	Infor. 1	Infor. 2	Infor. 3	Infor. 4	Infor. 5
A preparação para o turismo é aquela que decorre de sua própria actividade	+ +	+ +	+ +	+ +	+ +
Existência de iniciativas/actividades específicas para o turismo	- +		+ +	+ +	+ +
Formação de Rh para o turismo ou com alguma formação	-	-	-	-	-
Grande falha de informação (agenda + site internet da Camara)	+	+	+ -	+	+ + +
Possibilidade de articulação de programação cultura, lazer e agenda	+	+	+	ND	ND
Articulação com a ExpoArade a nível do seu potencial de infra-estruturas	+	+ +	ND	+	-
Existência de know-how específico para rentabilizar iniciativas ou grandes eventos	+	+ +	+ + +	+ +	-
Autonomia de actuação e criação de produtos	+	+ +	+ +	+ -	+
	Produtos				Funções

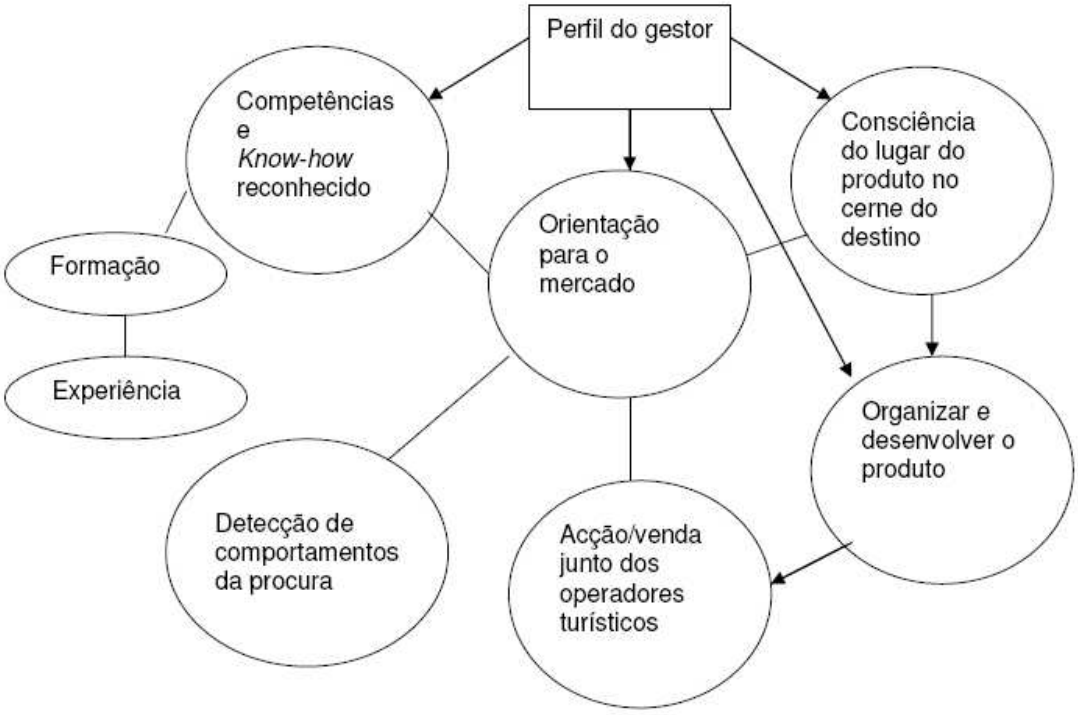
Fonte: Elaboração do autor

Apesar de os informantes do *focus group* reconhecerem não haver nem pessoal qualificado para o turismo, nem necessidade desse pessoal para o exercício da sua acção, não ignoram a importância que os seus departamentos / serviços e produtos têm para o turismo, por desenvolverem actividades específicas para o turismo, a existência de competências específicas que permitem rentabilizar iniciativas e eventos, mas reivindicando autonomia de actuação e de criação de produtos para o destino.

Assinalando consensualmente a falha de informação, os informantes do *focus group* vêem como desejável uma articulação de programação cultural e de agenda. No entanto, a percepção que têm da dinâmica turística e das oportunidades que o turismo traz para

os seus departamentos, encontra disparidade de opiniões. Emerge no entanto um gestor do produto que tem uma visão equilibrada do seu papel e função, é o caso do gestor do produto / museu.

Figura 8.13 – Perfil do gestor típico



Fonte: Elaboração do autor

Mas a consciência das suas funções como gestores emerge ainda pelo confronto / diálogo com as próprias funções da Expo Arade, fazendo sobressair a importante omponente da articulação intra-destino.

Quando se coloca a questão de articulação interna com a Expo Arade e o contexto, limites e possibilidades dessa articulação, surgem um leque alargado de dimensões que sintetizamos na Figura 8.14[47].

[47] A Figura 8.14 foi obtida a partir da pergunta "A Expo Arade é um organismo da câmara com vocação para o turismo. Como é que os vossos departamentos vêem a articulação com a Expo Arade?". O

Naturalmente a relação entre a Câmara e a Expo Arade surge essencialmente como uma questão de sobreposição da primeira através da obrigatória coordenação política e do eventual conselho de programação geral proposto. Este mesmo papel de coordenação política e controlo da Expo Arade por parte da Câmara é inequívoca e já anteriormente foi explicitado na análise documental.

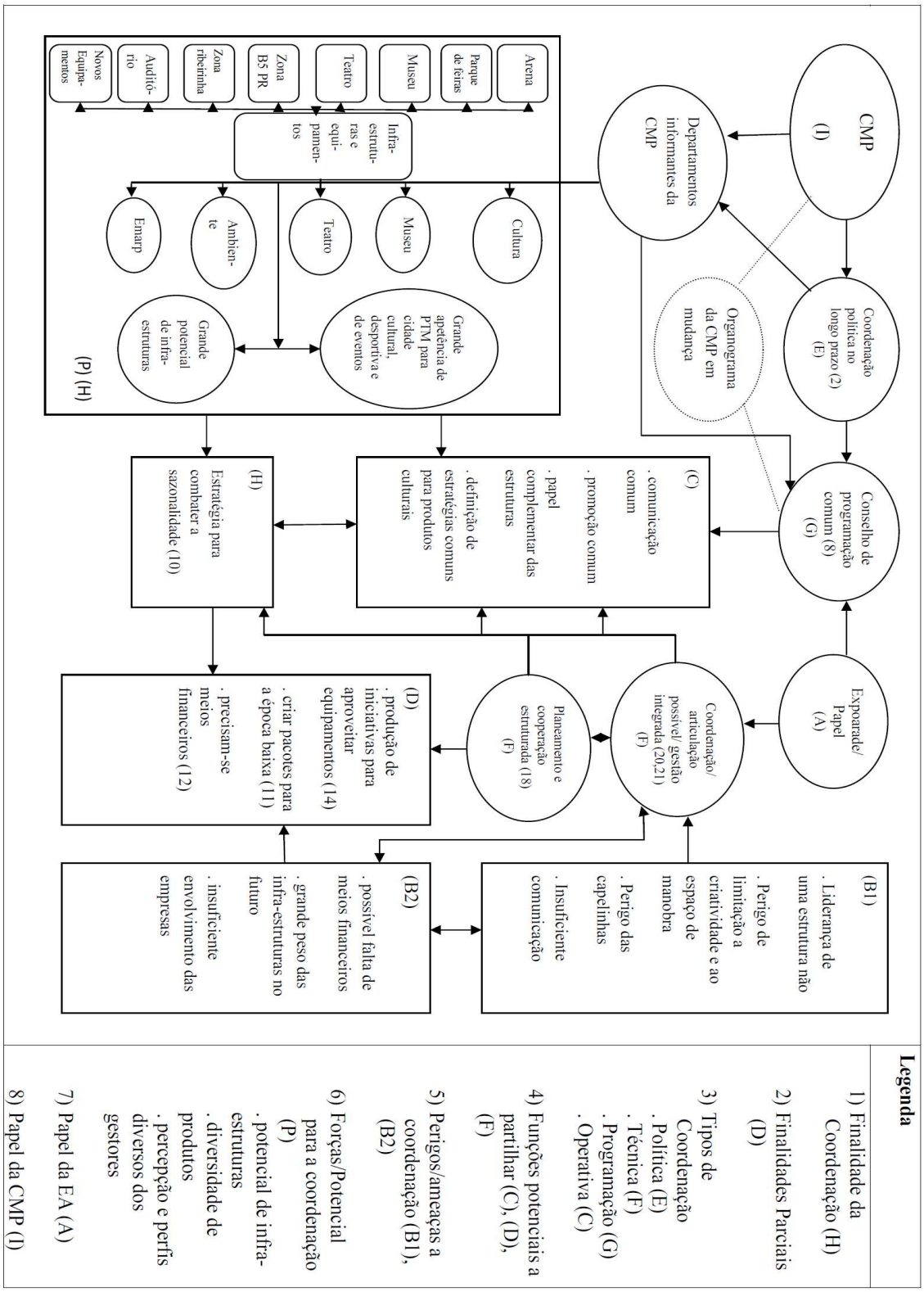
Mas o que sobressai ainda da figura seguinte é que a articulação intra-destino não é vista como rotineira e administrativa, mas com uma finalidade – potenciar a grande diversidade de infra-estruturas que colocam Portimão como uma cidade com enorme potencial cultural, desportivo e de eventos, tendo em vista combater a sazonalidade (H e H na legenda), sendo mesmo sugerida a criação de iniciativas e pacotes turísticos que maximizem esses equipamentos (D).

Por outro lado, a articulação desejável surge a vários níveis – política (E), técnica (F), de programação (G) e operativa (C). Para além das actividades de comunicação e promoção comuns, assentes na complementaridade das estruturas e na definição comum de produtos culturais, a Expo Arade surge com um papel de coordenação possível, mas sujeito a dois tipos de limitações (B1) - as de ordem político - relacional e as de ordem financeira (B2).

Quanto às primeiras, não é bem visto o papel de liderança única da DMO, preferindo-se remeter esse papel para a Câmara e para a necessidade de existência de um conselho de coordenação, a nível da programação. (G).

processo de elaboração do quadro obedece igualmente aos procedimentos já mencionados no ponto 7.2.2: – identificação de *key points* para ilustrar a codificação aberta – codificação axial – codificação temática.

Figura 8.14 – Problemática da articulação interna entre a Câmara, Expo Arade e serviços com funções parciais na gestão do destino



Fonte: Elaboração do autor.

Esta situação decorre naturalmente também do facto de a liderança da Expo Arade não ser ainda considerada em pé de igualdade com os outros departamentos e serviços, quer pela sua juventude, quer pelo seu aparecimento recente como estrutura[48]. Por outro lado, surge ainda o "perigo de limitação à criatividade e espaço de manobra" factor este apontado pelos programadores dos recursos / produtos de natureza cultural precisamente. Tal desejo de independência criativa não deixa de fazer sobressair o perigo de excessiva departamentalização da actividade, que um dos presentes apelidou de "perigo das capelinhas". Por outro lado, de salientar o facto de as infra-estruturas existentes, seja em construção, seja em funcionamento, colocarem um grande ónus financeiro e de manutenção (B2), para o que aparece como imprescindível o envolvimento crescente dos meios empresariais. Esta é, aliás, opinião corroborada pelos nossos três entrevistados[49], sendo esse envolvimento visto como solução consensual por todos.

Em suma, o problema de articulação intra-destino surge como uma necessidade e um desafio, no quadro de uma estratégia de combate à sazonalidade e no quadro de uma articulação geral dos recursos, que se deseja, e que pode ser um instrumento decisivo para aplanar dificuldades de comunicação.

8.4.5. A articulação extra-destino

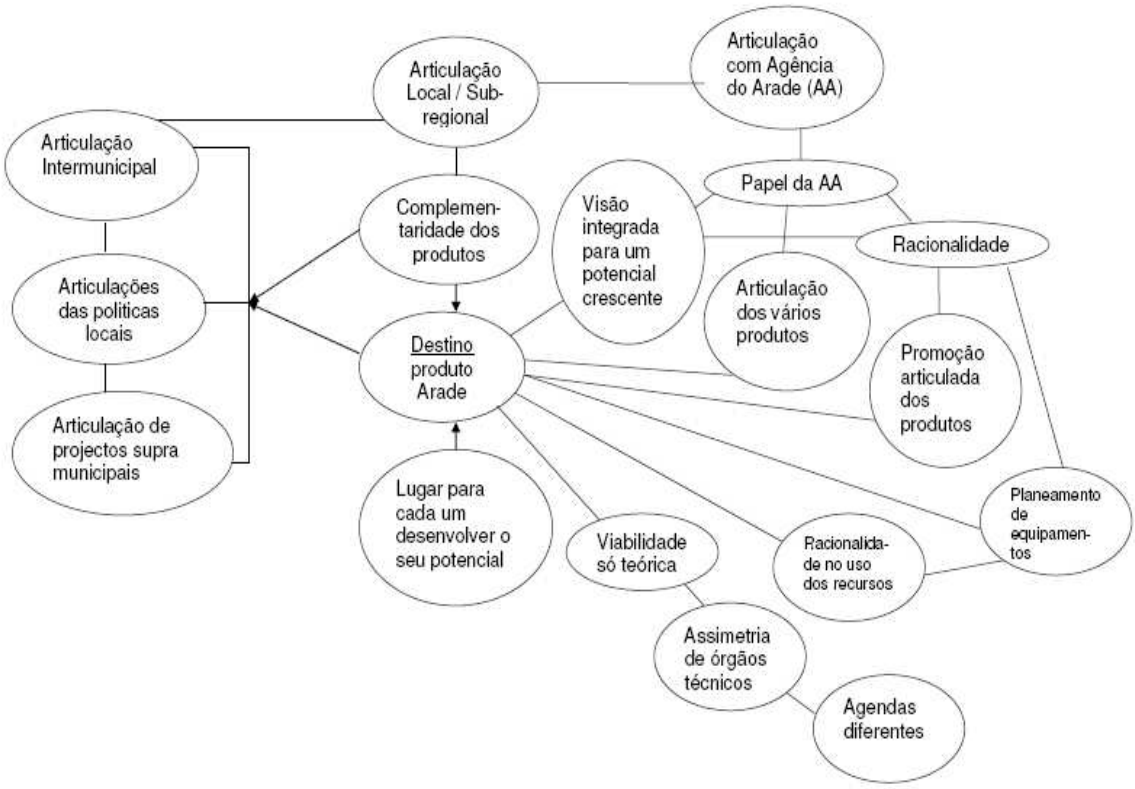
A articulação local/sub-regional

Como já se disse anteriormente, o interesse por este nível de articulação deriva do facto de, precisamente, o nível sub-regional ser também um dos casos deste estudo.

[48] Opinião do Presidente do Conselho de Administração que explicita este facto na sua entrevista.
[49] Quer o Presidente do Conselho de Administração, quer o Administrador Executivo, quer o vereador da oposição entrevistado convergem nesta necessidade absoluta de envolvimento crescente do meio empresarial.

Quando confrontados com essa necessidade / plausibilidade de articulação, o discurso dos nossos interlocutores oscila entre o discurso do *wishfull thinking* e o discurso "dos múltiplos problemas no terreno".

Figura 8.15 - A dimensão local versus sub-regional



Fonte: Elaboração do autor

Sob o ponto de vista dos políticos, essa articulação é desejável no quadro do respeito pelas potencialidades próprias – "cada município do Arade tem as suas potencialidades, sendo que a Expo Arade deve desenvolver as potencialidades do seu município"; "o papel da Agência do Arade é o de articulação integrada dos vários produtos dos quatro municípios". E parte-se deste constructo para reconhecer que existem dois planos de articulação:

- o plano político, que visa articular políticas locais, projectos supra-municipais e mesmo equipamentos ("provavelmente já estamos a ter um excesso de oferta de equipamentos"…);
- o plano técnico, que se traduz no papel que a Agência do Arade poderia ter neste contexto.

Esta Agência poderia assumir: a articulação dos vários produtos; a promoção articulada dos produtos; o planeamento dos equipamentos, numa óptica de complementaridade; a promoção do destino Arade; a articulação de projectos supra municipais – com inerentes vantagens justificadas pela possibilidade de possuir uma visão integrada do destino e poder promover uma racionalidade de gestão e eficácia.

Do lado da gestão, da pessoa que vê os problemas no terreno, começa-se por questionar o próprio conceito de destino sub-regional afirmando que, do ponto de vista teórico, se justifica essa coordenação, mas que subsistem problemas a dois níveis – do ponto de vista político, dado que "os decisores raramente têm tempo para dedicar a esta área"; e do ponto de vista técnico, dado que "existem assimetrias dentro do enquadramento técnico que cada município dá ao turismo".

A falta de compromisso político e a disparidade de recursos postos na gestão do turismo[50] resultaria assim na "dificuldade em articular políticas de natureza diversa, quer ao nível da promoção, quer ao nível do desenvolvimento do produto integrado". E sem essa articulação política garantida não se poderia passar ao plano de articulação técnica.

[50] Esta é a linha de raciocínio do gestor da DMO local ao problematizar a questão de articulação com o nível sub-regional.

Reconhecendo a participação da Expo Arade no trabalho do Plano Estratégico que se esboça para o Arade, o gestor que vimos citando vê na DMO de nível sub-regional "falta de liderança, indefinição do seu papel e falta de recursos" para desempenhar as funções que deveria exercer.

A articulação local / regional

Este nível de articulação, sob o ponto de vista de um informante político, limitar-se-ia a uma estratégia de promoção comum, desde que esta seja clara e participada, não marginalizando os produtos locais.

Na opinião do outro vereador, a estratégia de articulação com a região passaria, para além da promoção, também pelos grandes eventos e actividades.

De acordo com o ponto de vista do gestor, descortinam-se várias áreas de articulação – racionalização de equipamentos e de meios, articulação ao nível dos grandes eventos e animação. Outra área a merecer especial atenção seria a área de informação turística, identificando o gestor local como problemas a resolver:

- a necessidade de ultrapassar a situação em que os postos de turismo estão sob diferentes alçadas e responsabilidades;
- a necessidade de inovação desses mesmos postos;
- a existência de "conteúdos de informação obsoletos" e, portanto, a necessidade de trabalhar os conteúdos de informação;
- as condições de funcionamento dos mesmos postos de turismo, sem fax, WC ou estacionamentos próprios. E termina dizendo que, se a "Região de Turismo não tem recursos suficientes, temos de pensar na colaboração dos municípios".

Uma outra dimensão de articulação regional prende-se com a relação já anteriormente abordada com o IPTM, que tutela o porto de cruzeiros de Portimão. A tal respeito mantém-se a dinâmica de cooperação, quer no reequipamento do porto, quer na promoção.

Existem outros mecanismos de cooperação regional como seja o facto de o Museu fazer parte da rede regional e nacional de Museus, ou a própria Câmara de Portimão ser sócia da Orquestra Regional. Estes mecanismos potenciam um outro tipo de articulações, que passam à margem das organizações turísticas, mas que são fundamentais no trabalho do Turismo cultural, por exemplo[51].

Percebe-se então que, independentemente das colaborações esporádicas, esta dimensão de articulação é insuficiente e carece de um amplo trabalho a realizar.

8.4.6. Um modelo de gestão para o destino local

Na tabela 8.11 procura-se, finalmente, sintetizar as múltiplas funções, papéis e actividades que podem configurar um modelo de gestão do destino local. Este modelo assume-se como um modelo essencialmente bipolar, mas partilhado dialecticamente.

Este modelo de relacionamento não é isento de críticas – se o gestor da DMO vê um conjunto diversificado de vantagens, o vereador da oposição encontra outros tantos problemas de funcionamento, que se sintetizam no quadro seguinte.

[51] Informação avulsa incluída no dossier do caso local.

Estas mesmas divergências, não sendo obstaculizantes ao funcionamento do modelo, fazem parte da dialéctica e da tensão organizacional que já anteriormente assinalámos dentro dos próprios serviços da câmara, ou na relação entre as várias divisões na câmara e a Expo Arade.

Tabela 8.11 – Vantagens e desvantagens do modelo de gestão local na óptica dos actores

Vantagens **(opinião do PCA e gestor)**	**Desvantagens** **(opinião do vereador da oposição)**
- Clara definição de papéis entre DMO e autarquia - Mais natural, do ponto de vista organizativo - Estreita ligação entre DMO e autarquia - Acesso a qualquer hora ao decisor - Coincidência de cargos / pelouros com vantagens operacionais - "com administrador externo e PCA sem vinculo à autarquia as coisas seriam lentas e havia litígio de interesses" - Facilidade de acesso aos privados e consequente dinamização da comunidade	- Promiscuidade e confusão de poderes - Falta de recursos humanos com experiência - Insuficiência de profissionalismo

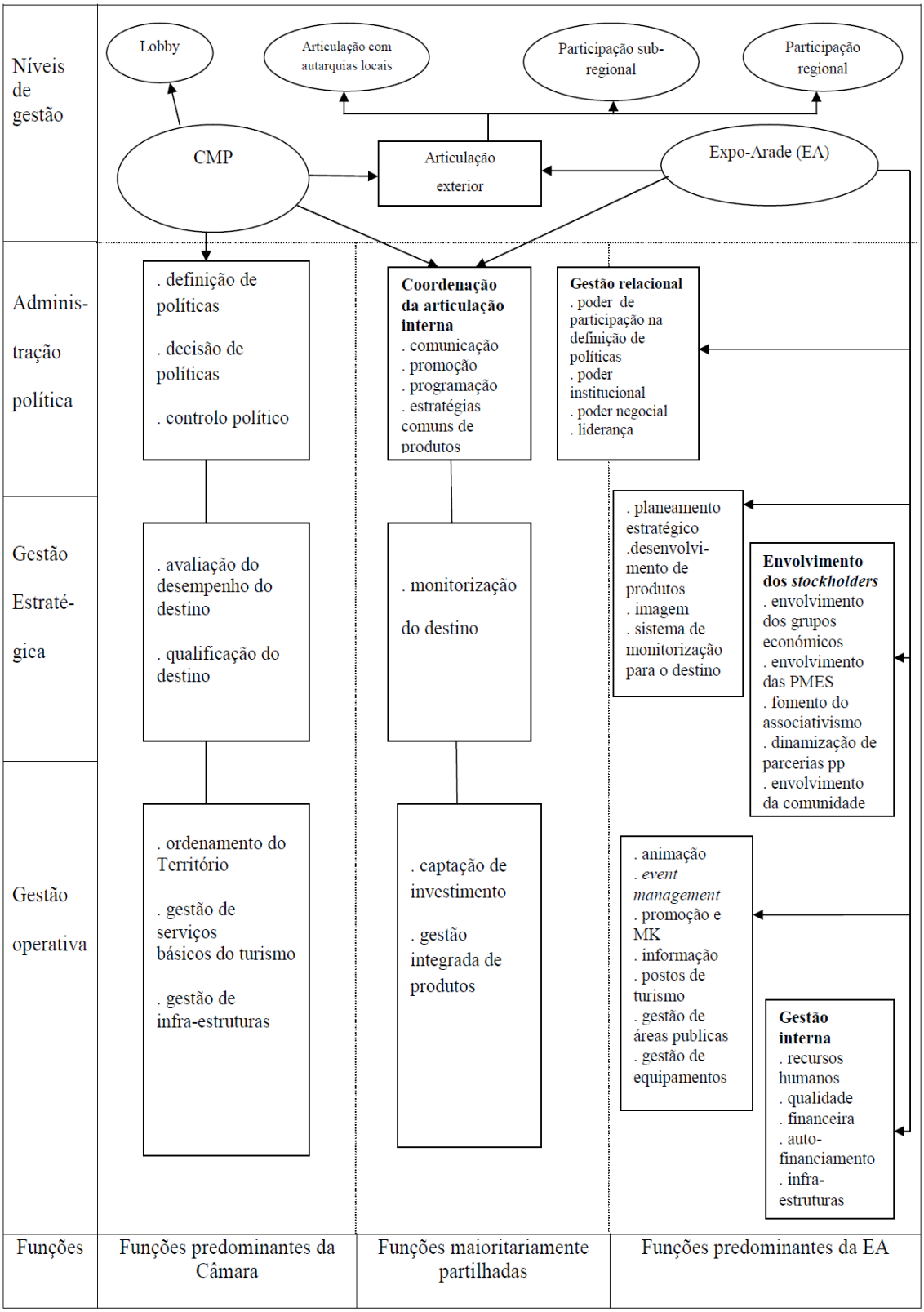
Fonte: Elaboração do autor

Com efeito, o modelo bipolar interpretativo que se propõe constata que, quer a autarquia, quer a DMO, desempenham funções específicas e partilham outras, seja ao nível das infra-estruturas e serviços básicos do destino, ao nível de gestão estratégica ou ainda ao nível da sua gestão política.

A análise da Figura 8.16 evidencia três grandes níveis de intervenção;

a) Ao nível político da gestão

Figura 8.16 – Modelo de gestão local



Fonte: Elaboração do autor

- um nível político autónomo, onde a par da concepção de políticas, da decisão e controlo político, surge o *lobb*y político e institucional e a articulação com as autarquias locais e mais próximas;

- um nível político de articulação entre a Expo Arade e a autarquia, que passa pela partilha de concepção da política para o turismo, pela coordenação interna com outros serviços e pelo maior ou menor grau de "*empowerment*" que a autarquia proporciona à DMO; igualmente ao nível da articulação virada para a dimensão sub-regional e regional;

- um nível político autónomo à DMO, a que podíamos chamar de "gestão relacional" de DMO, que resulta precisamente do grau de "*empowerment*" proporcionado pela autarquia, mas que se concretiza através do grau de participação na concepção de políticas, no poder institucional, no poder negocial e na liderança que a própria DMO conseguir assumir no quadro da relação com a própria autarquia. Estes quatro factores assumem um papel operacionalizante do próprio relevo e importância que a DMO for capaz de assumir como estrutura chave de gestão do destino;

b) Ao nível da gestão

- um nível de gestão autónoma da autarquia, que passa pela avaliação do desempenho do destino como factor de input ao processo de decisão e controlo das políticas públicas para o destino[52];

- um nível de gestão partilhada, precisamente ao mesmo nível de monitorização e avaliação do desempenho do destino, que emerge da própria actividade de gestão do destino, de captação de conhecimento ou de uma gestão integrada de certo tipo de produtos turísticos (eventos, cultura, …);

[52] Optamos por separar em dois tópicos a mesma função para realçar a importância que os próprios informantes políticos atribuíram a essa dimensão e ao controlo que querem fazer dela.

- um nível de gestão próprio à DMO que passa por várias dimensões:

. uma dimensão externa, ou seja, de funções / actividades viradas para o destino, onde emergem as funções de planeamento estratégico, gestão e desenvolvimento dos produtos, da imagem ou, ainda, o desenvolvimento de um sistema de monitorização do destino;

. uma outra dimensão externa de funções viradas para os actores do destino, que podemos designar genericamente por envolvimento dos *stakeholders*, compreendendo o fomento do envolvimento dos empresários, sejam grupos ou PMES, o fomento do associativismo, a organização de parcerias público / privado para a promoção, investimento, financiamento de eventos ou gestão das infra-estruturas.

c) Ao nível operativo da gestão do destino

- um nível de gestão operacional autónoma por parte da autarquia, envolvendo a qualificação do destino, o ordenamento do território, a gestão de serviços básicos do turismo, a gestão das infra-estruturas, de equipamentos e serviços públicos;

- um nível de gestão partilhada, precisamente na gestão de algumas infra-estruturas e eventos;

- um nível de gestão autónoma à DMO, ao nível da animação e do *event management*, de promoção e do marketing, de informação turística para os visitantes, da gestão de alguns equipamentos ou de áreas públicas para animação, que estão sob a sua alçada;

. uma dimensão interna de gestão da própria DMO, como empresa ou estrutura, nas suas múltiplas dimensões; como se referiu anteriormente, esta dimensão interna está dialecticamente articulada com a sua intervenção externa sobre o destino e as missões e desafios que isso coloca.

Este modelo complexo é um modelo que surge do discurso e das práticas dos actores e da interpretação que o autor faz desses mesmos discursos e práticas.

8.5. As ilações do caso local

O acompanhamento, imersão e vivências do investigador à volta do caso, da sua descrição, dinâmica e evolução, progressivo aprofundamento e interpretação da sua compreensão faz emergir dois grandes grupos de ilações:

- o grupo de acontecimentos e fenómenos não explicitados ou previstos nos objectivos de investigação, mas que emergiram naturalmente da riqueza e complexidade dos dados e situações analisadas e que, como se disse anteriormente, a atitude aberta de "arqueólogo" do investigador permitiu detectar e apreciar;
- o grupo de acontecimentos e fenómenos explicitados e antevistos nos objectivos da investigação e que, naturalmente, emergiram do trabalho iterativo entre o investigador, informantes e documentos trabalhados.

Como se disse anteriormente, explicitam-se, propõem-se, discutem-se e justificam-se, então, essas ilações.

8.5.1. Grupo de fenómenos não explícitos ou previstos nos objectivos de investigação

8.5.1.1 Dinâmica do destino – ciclo de vida, estagnação, reposicionamento e estratégia de mudança

Proposição 1

O destino local, a partir de uma situação de estagnação, encetou um processo de reposicionamento, assente numa estratégia consciente, inicialmente fragmentada, que

se complexificou e estruturou dinamicamente entre o surgir das oportunidades do meio e a capacidade de acção prática dos decisores.

Butler (1980) introduz o seu modelo de "*Tourist Area Life Cycle*" ainda hoje reconhecido como modelo dinâmico de evolução, identificando fases de vida, do desenvolvimento à estagnação, a que se seguiram diversos *outputs* entre o rejuvenescimento e o declínio (vide Figura 4.2), ao longo de um processo dilatado de tempo.

Para além das múltiplas críticas à volta da sua simplicidade, afirmamos então que esse modelo consagra sobretudo essa dinâmica fundamental que todos os processos de desenvolvimento assumem, modelo esse em cuja concepção não é alheia a própria evolução e o padrão dos ciclos económicos.

Na sua versão inicial, o modelo de Butler limita-se a usar o número de visitantes como variável caracterizadora dessa evolução, não identificando manifestações dessas fases (Manente, 2004), nem forças (Agarwal, 2002) ou estratégias (Manente, 2004) que possam indiciar esse dinamismo e mudança inter-fases (Bramwell, 2004; Butler, 2007).

Apresentamos no contexto do caso (ponto 8.2), evidências da fase de estagnação do destino e, igualmente, na introdução ao caso (ponto 8.1) e na fotografia que traçamos da sua evolução e dinâmica (ponto 8.3), evidências do encetar desse processo de rejuvenescimento.

No entanto, sendo os processos de rejuvenescimento longos no tempo (Bramwell, 2004) as suas consequências e garantia de sucesso ultrapassam o próprio horizonte temporal da interpretação. Procura-se então aqui demonstrar a assumpção dessa estratégia de rejuvenescimento.

Múltiplos autores têm estudado esses processos de mudança, identificando diversas estratégias presentes em múltiplos destinos (Manente, 2004), Agarwall (2002), Bramwell (2004) evidenciando diversas perspectivas e abordagens. A partir dos dados recolhidos e trabalhados no caso local, apresenta-se a seguinte tabela que identifica, dentro daquelas estratégias, como o nosso destino local, respectiva DMO e igualmente a autarquia contemplam, na sua acção, sete dos oito eixos elencados por Bramwell (2004).

Torna-se então evidente o esforço deliberado e consciente de rejuvenescer o destino; que, da ideia estratégica para o destino apenas assente numa visão "de destino de referência" (vide Figura 8.5) e igualmente num novo papel para a DMO como instrumento operativo dessa visão, se evolui para um conjunto alargado de intervenções, iniciativas e acções explícitas neste quadro.

Apesar do efeito destas acções sobre o rejuvenescimento do destino não poder ser já detectado, o processo é evidente, sendo as múltiplas estratégias aqui em uso corroboradas por iguais medidas anteriormente tomadas noutros destinos (Bramwell, 2004).

Tabela 8.12 – Estratégias em uso no reposicionamento do destino local

Estratégias	Exemplos do que foi feito ou é inovador
- Melhoria da qualidade do produto (*product quality enhancement*)	- Melhorias ambientais na frente de mar / praia (limpeza, novos restaurantes e *facilities*, novo calçadão, novas zonas pedonais) - Agenda 21 local
- Diversificação (*diversification*)	- Diversidade de eventos / festivais ao longo do ano - Diversificação para turismo cultural (museu / fórum) - Diversificação para MICE (PTM arena / fórum / Pav. Arade) - Desenvolvimento do potencial dos desportos de água (F1, vela, *kitesurf*, motonáutica, …) - Novas atracções em perspectiva para a zona ribeirinha
- Reposicionamento *(repositioning*)	- Manter o seu papel como destino turístico de sol e praia mas como imagem refocada para: . o lugar onde tudo acontece . *glamour* do divertimento nocturno (Sasha, Nosolo Aqua…) . reposicionamento do uso da praia para novos usos (desporto, eventos, campos desportivos)
- Adaptação (*adaptation*)	- Não evidente
- Profissionalismo (*professionalism*)	- reestruturação / fortalecimento gradual da estrutura de RH da Expo (nº de licenciados / mestres com especialização na área do Turismo)
- Conservação do património (*preservation*)	- museu industrial como reforço da identidade do destino local
- Colaboração (*collaboration*)	- encorajamento de parcerias (caso de construção do Portimão Arena; participação activa da câmara no reconhecimento do autódromo como PIN e nos seus acessos; novo parque da cidade também em regime de concessão a privados)
- Especialização do produto (*product specialization*)	- desenvolvimento do turismo de natureza (embrionário) . guias e percursos . colaboração com CM Lagos para ria de Alvor - desenvolvimento do turismo cultural / património . museu (em fase de acabamento) . fórum (em fase de acabamento) - desenvolvimento futuro da MICE - desenvolvimento de um *cluster* de actividades náuticas

Fonte: Elaboração do autor a partir de Bramwell (2004)

Este elenco de actuações não estruturadas à volta de uma ideia estratégica bem evidente encontra eco, por outro lado, no que recentes teorias da estratégia denominaram como "*strategy as pratice*", ou seja o que os actores estratégicos fazem e que tipos de actividades desenvolvem quando desenvolvem as suas estratégias (Jarzabowski, 2003; Johnson et *al*., 2003; Whittington, 2003).

Sem termos entrado em detalhe no processo de investigação sobre o modo de elaboração das próprias estratégias identificadas, verifica-se que, em si mesmas, constituem o que Jarzabowski (2003) afirma – "strategy is something people do" ou ainda o que Whittington (2003) sintetiza - " the essence of strategy is the exercise of agency – of people trying to get things done".

Apesar de esta constatada diversificação e especialização de produtos não parecer direccionada, este conjunto de acções encontra ainda eco na teoria da estratégia baseada nos recursos (enunciada no ponto 5.6.2), ao reforçar o portfolio de produtos do destino e a sua busca pelo que é diferenciável.

O destino está, assim, amplamente envolvido num processo de rejuvenescimento e reposicionamento de que, apenas o futuro poderá comprovar o sucesso ou insucesso.

Proposição 2

As múltiplas estratégias identificadas são de natureza instrumental face ao rejuvenescimento do destino porque é a ***visão do destino como projecto político*** *e* ***o papel dos actores – chave (agency)*** *que se traduz em liderança política e operacional, na mobilização da iniciativa local e na simbiose entre actividades traduzidas numa*

*nova matriz / portfolio de produtos turísticos, que constituem as "**forças motrizes**" que pilotam esse rejuvenescimento.*

Butler (2007) cita Agarwall (2002) para justificar que a mudança entre as fases do ciclo de vida faz-se devido, quer a forças internas, quer externas e revisita a teoria "Force Field Analysis" (Lewin, 1951), distinguindo as forças que forçam o destino no sentido negativo, isto é, do declínio, a que chama de "*driving forces*" e as forças que trabalham para prevenir ou atrasar esse declínio, isto é "*restraining forces*".

Ora, num processo de mudança em direcção ao rejuvenescimento, estas forças que contrariam o declínio são as forças positivas que buscam esse mesmo rejuvenescimento. Butler aprofunda esta dupla conceptualização acrescentando a distinção entre forças aparentes e subjacentes à evolução, destacando que são estas últimas as fundamentais e destaca: "hopefully by focusing more on true underlying forces behind the development and change process rather than on description, we are enriching our knowledge of those processes. In that way we hopefully can manage resources better" (Butler, 2007). Intentando compreender os factores decisivos neste processo, produziram-se os seguintes quadros de verificação, a partir dos dados do caso.

Tabela 8.13 – Forças motrizes aparentes que atravessam o caso local

Forças Aparentes (sugeridas por Butler)		Verificadas no caso local
- ***Driving forces***		
• Mudanças nas características dos visitantes	X	- evolução mundial / europeia
• Deterioração dos ambientes	X	- excesso de barulho / trânsito / densidade urbana
• Perda das atracções originais	-	- não evidente
• Excesso dos níveis de capacidade	X	- oferta de alojamento em crescendo contínuo
• Atitudes dos residentes	-	- não evidente
• Perda de controlo local	-	- não evidente
• Perda de competitividade	X	- manifestada pela documentação / opiniões
• Excessiva taxa de desenvolvimento	X	- crescimento da malha urbana/ diversificação
• Tipo inapropriado de desenvolvimento	X	- exagerada dependência do sol e praia
- ***Restraining forces***		
• Mudança nas atracções – chave	X	- novos investimentos e atracções
• Uso de recursos não aproveitados	X	- novo uso da praia / do rio / do mar
• Manutenção da *uniqueness*	X	- recriar uma nova imagem diferenciada
• Reinvestimento em infra-estruturas	X	- museus, teatro, pavilhão multi-usos
• Estruturamento em *facilities*	X	- reequipamento urbano de toda a Praia da Rocha, Alvor, Zona Ribeirinha
• Limitação das taxas de crescimento	-	- não evidente
• Adopção do conceito de capacidade de carga	-	- não evidente
• Planeamento de longo prazo	X	- se se considerar o PROTAL e o PDM como tal
• Gestão adaptativa	-	- não evidente
• *Target* de novos mercados	X	- novos segmentos nacionais – (Sasha, vida nocturna / desportos / MICE / cultura)

Fonte: Elaboração do autor a partir de Butler (2007)

Tabela 8.14 – Forças motrizes subjacentes que atravessam o caso local

Forças subjacentes (sugeridas por Butler)		Verificadas no caso local
- ***Driving forces***		
• Falta de liderança	X	- evidente na fase inicial
• Falta de controlo	X	- desenvolvimento desarticulado existente
• Falta de conhecimento do mercado	X	- pouca sensibilidade à evolução do mercado (caso do mercado alemão referenciado na caracterização inicial)
• Inércia	X	- não evidente
• Indivíduos – chave	X	- atomização da iniciativa empresarial no turismo
• Falta de integração económica	X	- não evidente
• Proporção dos visitantes / turistas	X	- melhorou
- ***Restraining forces***		
• Iniciativa local	X	- iniciativa privada e publica
• Apoio exterior	X	- evidente apoio do ministério da tutela do turismo as dinâmicas locais
• Investigação em curso	X	- papel despoletador do estudo do CIDER
• Actividade empreendedora	X	- novas iniciativas empresariais privadas e públicas
• Consenso local	X	- atitude positiva revelada no estudo de qualidade do CIDER bem como nos níveis de participação da Agenda 21
• Indivíduos chave	X	- papel relevante dos actores chave, públicos e privados
• Simbiose entre actividades	X	- explosão comercial que se anuncia com novos espaços e conceitos
• Proporção de residentes permanentes	X	- aumento da população residente de modo consistente e melhoria do rácio turistas/visitantes
• Liderança política	X	- liderança visionária
• Controlo como projecto político de afirmação	X	- projecto político de afirmação do destino
• Mobilização da iniciativa local	X	- Capacidade para envolver iniciativas privadas e públicas

Fonte: Elaboração do autor a partir de Butler (2007)

Se a primeira destas tabelas permite verificar sobretudo aquilo que Butler (2007) chama de sintomas do processo, a segunda procura identificar as forças subjacentes que conduzem o processo em direcção ao declínio ou redireccionam o processo em direcção ao rejuvenescimento. E surgem, assim, um conjunto de forças positivas mas, sobretudo, é a percepção, liderança e controlo político do processo (evidenciado no ponto 8.3 e Figuras 8.3 e 8.8), que surge como variável principal, quando se assinala a visão do político, ou o "autarca que agarra projectos", ou se destaca a acção do vereador do turismo que tem o golpe de asa de propor e fundamentar a reestruturação da DMO como passo imediato de acção (Figura 8.2 e notas de rodapé 2) e 3)).

Proposição 3

A estratégia de rejuvenescimento do destino local teve como vínculo visível uma estratégia de produção de eventos e festivais que despoletou o reposicionamento de Portimão como nova marca turística no contexto nacional, surgindo este posicionamento imagético como o " pulling factor" para a atracção de novos públicos, de novos investimentos privados e leitmotiv para investimentos públicos que se propõem reconfigurar o complexo de atracções e produtos do destino.

Os dados apresentados na cronologia (Tabela 8.1), os recolhidos nos planos de actividades (Tabela 8.2) evidenciam um esforço contínuo de mobilização e utilização dos eventos e festivais como grande estratégia de acção. Quer Manente (2004) quer Bramwell (2006) referem a diversificação de produtos como instrumentos fundamentais do rejuvenescimento de um destino. No entanto, o que este caso denota é que a estratégia de eventos permitiu criar um novo *mind set* na percepção que o consumidor turístico tem do destino local. "A cidade onde tudo acontece", "os grandes eventos

nacionais e internacionais", a nova face da vida nocturna, o uso intensivo dos *media* e de personalidades VIP para as iniciativas locais, permitiu criar essa percepção de uma nova imagem para Portimão.

8.5.2 Conceitos e fenómenos decorrentes dos objectivos da investigação

8.5.2.1 Percepção do destino local

O destino local surge como um conjunto complexo de dimensões, aliás na linha dos sucessivos conceitos analisados (vide capitulo 5) mas, sobretudo, afirma-se na sua relação de autonomia / complementaridade com os outros destinos locais, sub-regionais e regionais, emergindo mesmo com dimensão nacional para outros produtos turísticos (caso dos cruzeiros e como destino de sol e praia de referencia no Verão), e, portanto, para outros segmentos de mercado, aliás confirmando o que Manente e Cerato (2000b) sugeriam para o destino (vide ponto 5.3.1), isto é, um destino deve ser plástico, organizar-se e oferecer produtos em função dos segmentos do mercado que quer atrair e tem potencial para atrair esses mesmos mercados. Se a dimensão internacional do caso local no que toca ao Sol e Praia sempre foi reconhecida, a história recente demonstra que o potencial do mar e porto de águas calmas também pode transformar o segmento do turismo náutico e de cruzeiros num destino internacional, ou, ainda no caso do subsegmento da vida nocturna, transformar-se de destino meramente local, em destino de referencia nacional no quadro do segmento do mercado interno.

Esta dicotomia entre complementaridade e limitação geográfica pôde ser ultrapassada pela dimensão do projecto político e de liderança afirmativa no quadro regional e nacional.

O destino como projecto político é, simultaneamente, um processo de construção / acção desenvolvido pelos agentes políticos que tutelam e pelos agentes técnicos que executam – se os primeiros fornecem a necessária liderança e visão política, os segundos interpretam e recriam esta visão transformando-a em acção, pelo cotejar constante com as oportunidades e dificuldades dessa acção. Mas este projecto político só é possível porque há uma história, uma base económica sedimentada e um potencial a recriar pelas dinâmicas empresariais e públicas, que permitem à liderança política formular a visão para o destino e enformar um projecto político.

A viabilidade do destino local depende desse potencial de recursos existente e de como o sistema local recria esses recursos para novos usos e produtos.

A dialéctica de confronto autonomia / complementaridade manifestada é suplantada pelo desejo / afirmação da liderança do destino local, ilustrando a ideia de que os destinos locais enquanto sistemas viáveis têm uma finalidade que está na génese da sua criação e institucionalização (vide ponto 5.6.2).

8.5.2.2 A necessidade da gestão do destino e a viabilidade do sistema de gestão para o turismo

A necessidade de gestão do destino local é evidenciada pela dinâmica de actuação e de reconfiguração da DMO como instrumento dessa gestão, mas surge objectivada não como "consciência racional", mas como consciência que surge da acção por parte dos actores. É, porém, inegável que essa necessidade latente se corporiza e está presente nos vários tipos de dados (Tabela 8.5) recolhidos.

Dois tipos de razões justificam essa necessidade:

- é necessário gerir para afirmar o destino e para alcançar objectivos (a finalidade como justificação);
- é necessário gerir para dar corpo à coordenação local, para implementar funções ou para articular com outros destinos (a acção como justificação).

8.5.2.3 O contexto normativo e legal que enquadra o destino e o sistema de gestão

A falta de coordenação entre os vários níveis de produção legislativa é percepcionada pelos actores como uma restrição facilmente ultrapassada pelo corredor de liberdade que então se abre.

É essa falta de articulação que permite ao poder político / projecto político local transcender as limitações legais / institucionais construindo o seu normativo / conjunto de regras, criando as suas condições e dimensões de actuação para a sua DMO, criando as suas regras de afirmação institucional e de legitimidade operativa, estabelecendo novas ordens e mecanismos de acção, tal como conceptualiza a teoria institucional (vide ponto 5.6.3).

8.5.2.4. A reestruturação da DMO, a reconfiguração do destino e a sustentação da DMO

A ênfase inicial no processo de reestruturação da DMO é comandada pela visão para o destino, executando-se assim o processo de reestruturação da DMO como instrumento de concretização da sua missão que é, levar a cabo a visão para o destino. A DMO só existe para o destino e não *per* si. É na visão para o destino que se projecta a acção da DMO. Como tal, e ainda, a visão para o destino só se projecta no futuro pelo trabalho da DMO como estrutura. O destino é o que se quer como forma produtiva / projecto

político, mas passar da fase anárquica / pulverizada para a fase de institucionalização e de gestão só é possível porque a DMO estrutura e organiza, põe ordem no caos do destino.

Este desafio à DMO coloca o problema das condições para levar a cabo tal tarefa. O problema é resolvido a dois níveis:

a) ao nível da DMO, quando esta necessita de condições internas para enfrentar esse desafio. Desde cedo que a percepção desse problema é evidente e explicito. Emerge o que podíamos propor como conceito de "sustentação organizacional ou sustentabilidade organizativa" estruturada à volta de:

- capacidade de liderança do processo;
- visão clara para o destino e mandato claro que estruturam a missão da DMO;
- evolução / adaptação organizacional constante;
- competências de gestão e de RH que se alargam com a evolução do destino;
- recursos financeiros adequados e suficientes aos desafios.

Bramwell (2004), na listagem elencada anteriormente (Tabela 8.11), menciona apenas como variável organizativa para a reestruturação dos destinos, o profissionalismo; mas é necessária esta múltipla sustentabilidade organizacional para infra-estruturar a acção da DMO;

b) O desafio colocado à DMO é ainda solucionado por um outro processo de acção – o processo de adequação / interacção ou *fit* estratégico entre a DMO e o processo de reconfiguração do destino[53].

[53] Recria-se aqui o velho dilema da gestão entre estrutura e estratégia, se é a estrutura que define a estratégia ou se a estratégia que define a estrutura.

Sem pretender ignorar que muitos outros factores determinam esse processo complexo de reconfiguração do destino, coloca-se aqui a relação crítica essencial: como é feito esse *fit*?

Assinalamos dois tipos de funções para a DMO – as internas e as externas (Figura 8.12). Ora é precisamente a boa estruturação interna em termos de adequação dos RH, capacidade financeira e liderança que permite o pleno exercício da ampla gama de funções externas, aliás na senda do que dizem Presenza, Sheehan e Ritchie (2005). Ou seja, é a própria sustentabilidade da DMO que pode sustentar o processo de reconfiguração do destino, numa fase inicial da sua acção. Se esse processo de reconfiguração for bem sucedido, ele poderá por sua vez permitir que a DMO se mantenha reconfigurando-se e adaptando-se aos desafios que a própria evolução do destino continuamente apresentará.

Este *fit* organizacional – DMO ⟷ destino, pode ainda ser pensado como uma forma inversa do isomorfismo de que fala a teoria institucional – em vez da DMO se conformar e adaptar ao sistema existente (vide 5.6.3) é a própria DMO que reestrutura e reconfigura o sistema-destino à luz da sua missão e da visão e capacidade de acção dos agentes e actores – chave políticos e técnicos (Scott, 2001; Selznicek, 1957; Dimaggio e Powell, 1991).

8.5.2.5. O modelo de gestão do destino local

A grande diversidade de modelos de gestão referenciados na revisão de literatura e a evidente falta de consensos também aí manifestados remetem, naturalmente, para uma conclusão igualmente presente neste caso – os modelos de gestão têm em conta e

emergem a partir dessa mesma realidade local, das percepções que têm os actores no terreno. No caso em apreço, é, igualmente, uma realidade histórica e económica fortemente enquadrada pela acção política da autarquia.

Surge assim um **modelo de gestão bipolar ou partilhado,** em que se delimitam competências próprias a cada uma das instituições responsáveis pela gestão do destino partilhando outras (vide Figura 8.16) mas em que a dimensão politica surge como liderante.

Este modelo de gestão local apresenta como funções três patamares de intervenção: um patamar político ao nível da administração; um outro, estratégico de gestão e um terceiro, de gestão operacional, patamares esses manifestamente necessários de acordo com Bieger (2000a) e que destacámos no ponto 5.3.8., Figura 5.10.

São igualmente visíveis no modelo dois níveis explícitos de articulação dentro da estrutura de gestão: um partilhado mais virado para a eficiência da gestão comum de funções; o segundo nível, de gestão relacional, surge como dimensão de nível mais político, justificado precisamente pelo contexto político e de poder que enquadra a gestão do destino local, dimensão essa que surge ainda como "*enabler*" para toda a operacionalização das actividades de gestão e sustentabilidade da DMO.

Sobressaem ainda do caso o papel dos actores (*human agency*) como decisivo em certos momentos da vida do destino e da DMO na linha de Lofland *et al* (2006). É esta mesma atenção ao papel individual dos actores que nos permite identificar e propor dois perfis-tipo de competências.

O primeiro corresponde ao papel que o administrador executivo da Expo Arade vem assumindo no que poderíamos designar um gestor do destino. Apesar de a figura do administrador executivo estar ausente dos estatutos e a sua posição não aparecer explicita nos sucessivos organogramas, o seu papel emerge como fulcral. O seu perfil de partida aparece caracterizado na dinâmica de reestruturação da Expo Arade como possuindo: experiência larga; formação adequada; conhecedor da realidade do sector; conhecedor da administração pública. Acresce uma outra dimensão que poderíamos designar de poder relacional, que deduzimos das declarações do próprio ao definir e historiar o modo como a DMO se relacionava com a autarquia – poder de participação na definição de políticas, poder institucional, poder de negociação e liderança. Estas qualidades encontraram concretização no papel do actor na definição do plano estratégico mencionado no caso, na configuração e fundamentação da própria estratégia de reestruturação da Expo Arade, na capacidade para construir e implementar no terreno a estratégia de rejuvenescimento do destino, ou ainda na capacidade evidenciada para trabalhar na recomposição sucessiva da estrutura da Expo Arade ou de contribuir para gizar todo o contexto de sustentabilidade da própria DMO.

O segundo perfil surge do debate do *focus group*, o perfil do gestor típico de produto (Figura. 8.24) – competência e know-how reconhecido, orientação para o mercado, consciência do lugar que o seu produto tem do conjunto de produtos do destino.

CAPÍTULO 9 – O CASO ARADE

"Um destino em busca do seu papel"

9.1. Em busca do caso Arade

Março de 2001[1]

Fruto da política do governo da altura, que visava captar uma ampla participação dos empresários para os seus programas de promoção externa, tem início o 1º Plano de Promoção Conjunta (PPC) para a Bacia do Arade, a decorrer entre 2001-2004.

Esse plano envolve obrigatoriamente uma comparticipação a 50% dos agentes económicos envolvidos, que não o Estado e, no caso dos concelhos de Portimão, Lagoa, Monchique e Silves, para além do voluntarismo dos empresários locais, são de imediato também envolvidas nesta iniciativa as câmaras municipais.

[1] A elaboração deste caso confrontou-se com algumas limitações nos dados de origem documental. Com efeito, a organização que gere o destino nunca disponibilizou planos e relatórios de actividades, que ilustrassem a própria história e dinâmica da organização e do destino, quiçá porque nunca os produziu de forma organizada e permanente.

"The Arade is more than just a region, it's a state of mind"[2]. Este posicionamento da sub-região surge ainda na brochura de promoção do PPC do Arade como um "all year around destination", incorporando o lazer, a natureza, a cultura, o desporto e os negócios como produtos / atracções de um destino, evidenciando esse slogan já a preocupação com a sazonalidade. E é esta mesma brochura que particulariza este posicionamento para o Arade,

> "A place where the beach and the mountains are one, and the city and countryside live in perfect harmony. With the river as a life source and point of reference, to live in this region is to be constantly at one with all that surrounds it. Come and visit the Arade region and discover that life is for living. Here and now."

Esta unidade de espaço e território, esta complementaridade de terra e mar, litoral e interior, que a afirmação bem capta, há muito tem sido uma das características do *modus vivendi* das populações locais. Surge mesmo como um conjunto geográfico de potencial partilhado quando se realiza o 1º Congresso do Turismo do Algarve em 1915 na Praia da Rocha, ou ainda, quando Lyster Franco sintetiza como pólo aglutinador e potenciador do turismo algarvio a sua "trindade maravilhosa"[3], que engloba a beleza da Praia da Rocha e as suas temperaturas amenas, a densidade da riqueza florestal de Monchique (a Sintra do Algarve) e o peso e simbolismo da história que Sagres acarreta.

É este potencial concreto, vivido pelos residentes, reconhecido pela história e assente na bacia hidrográfica do Rio Arade que leva a Agência do Arade a promovê-lo como sub-destino autónomo dentro da marca-chapéu Algarve e a trabalhar numa estratégia de afirmação que, desejavelmente, passaria pela inovação e desenvolvimento de produtos

[2] Brochura de promoção do PPC do Arade.
[3] Mário Lyster Franco, "A trindade maravilhosa", citado por Flores (1999).

Tabela 9.1 – Cronologia do Destino Arade

Anos	Acontecimentos relevantes
2001	Fundação da AMPOR
02/03	PPC do Arade (2001/2004), que integra o Protocolo de Cooperação para a área do turismo e o Programa de Promoção Conjunta do Arade
2003	Estatutos e fundação da Agência do Arade
Outubro	Publicação da brochura para o segmento MICE e da Brochura Geral, ainda sob a sigla da AMPOR
02/12	Acordo genérico de cooperação com UALG/CIDER
2004	PAE do Arade/ West Algarve, através do Protocolo com a Associação de Turismo do Algarve (ATA)
Março	Acordo com o CIDER para o estudo "Estratégia de Intervenção para o Arade"
Novembro	1º Seminário para apresentação de resultados provisórios para o Arade
2005	
Fevereiro	Publicação do Relatório Final do estudo do CIDER
Maio	Publicação da brochura MICE sob a égide da Agência do Arade
2006	
Fevereiro	Organização do Seminário Internacional sobre o Destino Arade
Junho	Criação do grupo de trabalho para o Plano Estratégico do Arade (PESTA)
Outubro	Versão Preliminar do Plano Estratégico do Arade

Fonte: Elaboração do autor

que aliviassem a sazonalidade, corporizassem alguma diversificação, e, para alem disso, se diagnosticasse a qualidade do destino e perspectivasse uma forma de governação que possibilitasse a formatação do destino para além da promoção[4].

[4] Acordo Agência do Arade – CIDER para a realização de um conjunto de estudos (vide Anexo 3, ponto 3.1).

É este contexto e falta de corporização de uma dinâmica para um destino embrionário que se denota na Cronologia (Tabela 9.1).

Entre um padrão de vida tradicional que sempre viu o litoral e o interior como complementares e esse potencial visto pela história e pelos estudiosos como susceptível de ser desenvolvido; entre uma forte tradição municipalista, que privilegia as dinâmicas locais, e o destino regional, de forte peso nacional e projecção internacional; entre um forte esforço de promoção alicerçado em dois PPCs e essa necessidade sentida de estruturação do destino, procura-se o destino Arade e o destino Arade procura-se a si próprio. Que papel para o destino Arade?

9.2. O destino no seu contexto

O Arade como sub-região do Algarve, como divisão administrativa ou unidade de planeamento nunca existira. Mas sempre tem existido como bacia hidrográfica dominante no quadro das bacias hidrográficas e ribeiras do Algarve. O Arade foi via de comunicação e de penetração importante para os povos do Mediterrâneo no acesso ao *inland* do Barlavento Algarvio, no escoamento dos produtos locais ou no escoamento de cortiça de Silves[5].

A Bacia do Arade compreende os quatro municípios de Lagoa, Monchique, Silves e Portimão, com uma dimensão populacional assinalável, tendo em Portimão, a segunda urbe do Algarve em termos de importância urbana e económica, a sua cidade âncora.

[5] Ventura e Maia (1993)

Esta sub-região é ainda assinalada pela grande diversidade geográfica, do litoral à serra, pela existência do mais alto maciço montanhoso a Sul do Tejo, na sua densidade e importância geológica, de variedade endémica e também da maior pluviosidade, riqueza natural esta abrangida pela Rede Natura 2000 em percentagem próxima dos 50%.

Tabela n. 9.2 – Evolução da População nos Concelhos do Arade entre 1970 e 2001

Concelhos	1970/1981	1981/1991	1991/2001	1970/2001
Lagoa	18,00%	7,32%	23,04%	55,82%
Monchique	-19,93%	-23,94%	-4,58%	-41,88%
Portimão	34,70%	12,68%	15,41%	75,17%
Silves	21,88%	4,89%	2,75%	31,35%

Fonte: Agência do Arade, Destino Arade, uma estratégia de intervenção, dados do INE, recenseamentos de 1970, 1981, 1991, 2001.

É ainda uma região de forte potencial de atracção populacional, como revela o estudo do CIDER, não obstante as crescentes assimetrias que o quadro seguinte revela.

Tabela n. 9.3 – Empresas do Arade por concelho

2004

	Empresas por concelho da sede segundo a CAE Rev. 2.1			
	total	A-B	C-F	G-O
	nº	%	%	%
Lagoa	3420	5,5%	27,4%	67,1%
Monchique	866	26,8%	16,5%	56,7%
Portimão	7509	4,5%	21,9%	73,7%
Silves	5049	14,1%	23,3%	62,6%

Fonte: Plano Estratégico do Arade, 2007, pág. 2

Quanto à economia, se Portimão se apresenta como um concelho fortemente terciarizado, seguido de perto por Lagoa, Monchique e Silves assumem-se como

concelhos de interior com um peso significativo de actividade agrícola, como atesta a distribuição de empresas por concelho onde têm a sua sede.

O Arade como sistema de produção turística

Para caracterizar o Arade como tal, interessa então buscar os elementos que ilustram a situação de partida para o nosso caso. O referido PESTA analisa a evolução dos quatro concelhos do Arade, individualmente e no seu conjunto, e também em termos de comparação com o resto do Algarve.

A situação retratada no quadro seguinte ilustra a já aludida desigualdade intra-região, agora também estendida ao campo da organização do sistema de produção turística – uma flagrante desigualdade entre o litoral e o interior nos vários indicadores apresentados.

Tabela n. 9.4 – Caracterização do sistema de oferta turístico

2004

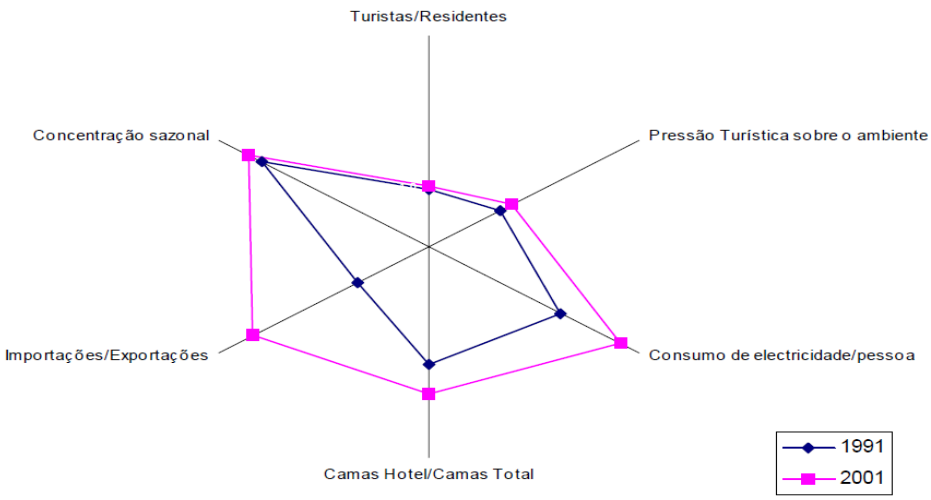
	Capacidade de alojamento por 1000 hab nº	Dormidas em estabelecimentos hot. por 100 hab nº	Hóspedes por hab nº	Proporção de hóspedes estrangeiros %	Estada média de hóspedes nº noites	Estada média de hóspedes estrangeiros nº noites
Lagoa	356,7	4.539,2	8,1	66,2	5,6	6,4
Monchique	16,5	43,8	0,2	62,5	2,0	1,9
Portimão	399,9	5.207,7	8,8	63,3	5,9	7,1
Silves	47,7	983,4	1,4	62,2	5,1	6,4

Fonte: Plano Estratégico do Arade, 2007, pág. 3

Tais números não revelam, contudo, a tendência de declínio que se vinha verificando ao longo da década de 90, que o estudo do CIDER evidencia, a saber:

- uma tendência para a estagnação em termos de dormidas a partir de 1999 (pág. 90);
- a perda da quota da sub-região Arade comparativamente ao Algarve em termos de dormidas em alojamento classificado (pág. 90);
- a perda de quota de mercado do alojamento, evidenciado pelo número de estabelecimentos, com excepção de Lagoa (pág. 91);
- a acentuação da sazonalidade da actividade turística (pág. 95);
- a tendência para a estagnação da estadia média (pág. 96).

Figura 9.1 – Análise de riscos da região do Arade (1991-2001)



INDICADORES	1991	2001
Turistas/Residentes	5,4	5,7
Pressão Turística sobre o ambiente	6,78	7,90
Consumo de electricidade/pessoa (Kwh)	2.523,5	3.659,5
Camas Hotel/Camas Total	0,22	0,28
Importações/Exportações - Algarve	1,36	3,34
Concentração sazonal	0,32	0,34

Fonte: Relatório do CIDER para a Agência do Arade, pág. 110

O referido relatório do CIDER traça uma análise de risco para o conjunto do Arade (págs. 110 e 111), em que destaca:

- uma melhoria relativa na proporção turista / residente;
- o aumento da pressão turística sobre o ambiente;
- a diminuição da relação camas hotel / camas total, o que indica degradação do sistema de oferta, para além dos valores em si indicarem o peso extremo de camas, que não as da hotelaria tradicional;
- o aumento do consumo de electricidade por pessoa;
- o aumento da concentração sazonal.

E termina com essa caracterização o referido relatório, destacando "o carácter de progressiva insustentabilidade" do actual destino Arade.

Ora são precisamente estes indícios, intuídos pela direcção e agentes do destino agregados na Agência do Arade e, agora, ressaltados pelo estudo que vimos seguindo, que balizam o pano de fundo e o quadro de partida da sub-região Arade como destino.

No entanto, esta sub-região tem-se caracterizado por um elevado dinamismo empresarial no campo do turismo, albergando nesta altura um conjunto diversificado de ofertas de alojamento turístico, ao nível das cinco estrelas, vários campos de golfe, o único porto capaz de sustentar turismo de cruzeiros no Algarve, um dos dois casinos e um largo complexo de praias, da tradicional Praia da Rocha à multiplicidade de praias do concelho de Lagoa. Ora esta panóplia de recursos não invalida o declínio manifestado, antes é característica do tradicional modelo de desenvolvimento baseado no Sol e Praia, aqui e ali aliviado pelo Golfe e pela indústria do imobiliário associada.

Se os PPCs do Arade vinham a criar o destino como marca, a intenção da Agência do Arade, ao encomendar à Universidade do Algarve / CIDER o conjunto de estudos referidos, visava precisamente ajudar a corporizar o Arade enquanto destino, pela inventariação do seu potencial, pela diversificação de produtos turísticos e pelo diagnóstico das questões de qualidade, tal como ela seria vista por residentes, sistema de oferta, quer privada quer pública, e, naturalmente, pelos visitantes da região.

O potencial turístico do destino Arade

Os resultados da Auditoria de Recursos e Produtos do Arade não podiam ser mais irónicos quando contrapõem às assimetrias existentes, anteriormente afloradas, uma extraordinária riqueza dos concelhos do interior, em termos do seu património natural, histórico e monumental, etnográfico, artesanal e gastronómico, evidenciando esse potencial por desenvolver e aproveitar:

O destino é visto com:

- grande potencial natural, das praias e do litoral aos rios, zonas protegidas e intensidade paisagística das serras do interior;
- grande densidade e complementaridade de edificações e monumentos de várias épocas históricas, incluindo o século XX, com um número diversificado de museus;

Tabela n. 9.5 – Distribuição dos recursos turísticos por tipo e concelho

Categoria		Concelho				Destino Arade
		Monchique	Lagoa	Portimão	Silves	
Naturais		69	49	27	38	183
Património	Histórico e Monumental	42	34	71	102	249
	Etnográfico, Artesanal e Gastronómico	47	25	43	62	177
Actividades de Recreio e Lazer		2	11	31	12	56
Eventos e Acontecimentos		10	12	57	29	108
Alojamento, Restauração e Comércio Local		21	104	142	148	415
Recursos Institucionais		10	31	42	29	112
Equipamentos e Infraestruturas		4	15	24	13	56
Total		205	281	437	433	1356

Fonte: Relatório do CIDER, Volume II, pág. 53

- grande diversidade do património etnográfico, artesanal e gastronómico em número de actividades, festas religiosas, feiras e mercados e, recentemente, festivais gastronómicos;
- grande diversidade de eventos culturais e desportivos, se bem que com carácter sazonal.

O destino Arade é visto então como detentor de grande abundância de recursos, alguns com relevo internacional, com os vários concelhos com um grau elevado de especialização possível[6], garantia, igualmente, de um potencial para uma forte

[6] Se Portimão faz do Sol e Praia ou da sua vida nocturna duas actividades âncora, Lagoa destaca-se no artesanato, Silves no património e Monchique na natureza e gastronomia.

complementaridade, "o que significa condições / massa crítica para o desenvolvimento de ideias e produtos", mas, sobretudo, uma ampla base de partida para a estruturação possível do destino.

Todo este potencial é amplamente elencado, pormenorizado e sujeito a um processo de avaliação, desenvolvimento e sugestões de novos produtos turísticos, incluindo as várias tipologias de produtos e, ao mesmo tempo, um esforço de planificação, estruturação e hierarquização à volta de produtos âncora que, eventualmente, poderiam potenciar futuros projectos de investimento público e/ou privado[7].

A organização e gestão do destino

Não deixou o referido estudo, igualmente, de fazer um diagnóstico inicial das instituições que também poderiam vir a ter responsabilidades na gestão do destino – as câmaras municipais e a própria Agência do Arade. E a síntese da informação recolhida não poderia ser mais elucidativa, quando afirma:

> "Uma Câmara sem qualquer departamento / gabinete / divisão para o turismo; uma Câmara apenas com um técnico de turismo, contratado no ano de inquirição; duas Câmaras com dois técnicos superiores na área do Turismo e com explicitação de funções a nível de Relações Públicas, Organização de Eventos e Acontecimentos; repartição de funções / responsabilidades relacionadas com o Turismo por diversos serviços das Câmaras; ausência de normativos, regulamentos ou planos que pudessem indiciar a organização ou iniciativas para o turismo em três das quatro autarquias (pág. 7 do Volume I, tomo II).

[7] Tomo II do Volume I – Auditoria de Recursos e Produtos, Agência do Arade, (2004).

Ao mesmo tempo, o estudo que vimos referindo, no que diz respeito à Agência do Arade constata, sobretudo, o seu carácter de agência de desenvolvimento, não existindo nos seus estatutos "funções específicas tendo em vista a dinamização ou governação do destino como tal". A intervenção desta Agência no turismo surge devido ao seu carácter de parceria que, para além das quatro autarquias do destino, engloba cerca de 20 empresas do sector turístico. Ao mesmo tempo, no âmbito do PEA, nos termos do seu protocolo[8], a Agência do Arade assume-se como a gestora do produto do PEA, coopera com a Associação de Turismo do Algarve na promoção da marca Algarve e promove uma sub-marca própria (Arade) no quadro de integração do Plano Regional de Promoção Turística.

Em termos de estruturas organizativas, a Agência do Arade é liderada por um Conselho de Administração onde têm assento algumas das empresas mais significativas da indústria hoteleira do país[9], tendo as autarquias a sua representação em termos de Conselho Geral. A gestão efectiva da Agência do Arade está nas mãos de "um Director Executivo que lidera uma equipa de três pessoas – um director executivo do PPC/PAE, com ampla iniciativa e competências da área de Marketing e Promoções, uma agente de desenvolvimento e uma secretária".

Ao mesmo tempo, a sub-região está igualmente submetida, não enquanto sub-região em si, mas nas dinâmicas dos seus concelhos, à legislação nacional, aos diversos planos de intervenção regional e à acção dos órgãos desconcentrados da administração central.

[8] Protocolo e objectivos do PEA, Anexo 3.1.
[9] Grupos Pestana, Meridien e Solverde.

Aliás, nada melhor para sintetizar o quadro organizativo e de gestão do destino Arade na sua fase embrionária, do que a curta análise SWOT existente no mesmo documento[10].

Tabela n. 9.6 – Análise SWOT relativa à situação organizacional do destino Arade à data do estudo do CIDER

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
·Existência de uma instituição de coordenação para o Destino (se bem que em estado jovem) ·Amplo envolvimento dos stakeholders da Agência do Arade ·Liderança assumida e com horizonte temporal da parte do Conselho de Administração	·Insuficiente conjunto de competências atribuídas ·Insuficiente estrutura de pessoal para assumir novos papéis e funções ·Falta de comunicação área PPC/área executiva ·Insuficiente formação dos Recursos Humanos na área do Turismo	·Predisposição das Autarquias Locais à cooperação e trabalho em comum ·Políticas sectoriais regionais com oportunidade de reforço de novos projectos ·Redefinição das actuais estruturas do Turismo	·Subsistência de dinâmicas exclusivamente concelhias ·Tradição centralizadora das instituições públicas regionais ·Prolongamento no tempo da existente indefinição de coordenação das políticas do Turismo

Fonte: Relatório do CIDER, Vol. I, Tomo II, pág. 78

Desejo de afirmação e espírito de liderança, a par de uma predisposição das autarquias e empresas para uma dinâmica supra municipal, contrariando as assumidas dinâmicas exclusivamente concelhias, insuficiência de recursos humanos ou a total ausência de um quadro normativo que contemplasse a realidade sub-regional, são outros tantos traços vertebrantes do estado inicial do destino Arade.

Como se afirma o destino, como se desdobra a Agência do Arade neste processo de construção de um destino entre o local e o sub-regional, como se vêem os principais

[10] Análise SWOT, pág. 78, Vol. I, Tomo II

agentes no turismo, qual a gestão desejável e possível num quadro normativo inexistente, são outras tantas questões que moldam a tentativa do destino Arade para se moldar a si próprio.

9.3. O destino como caso – entre o desejo e a realidade

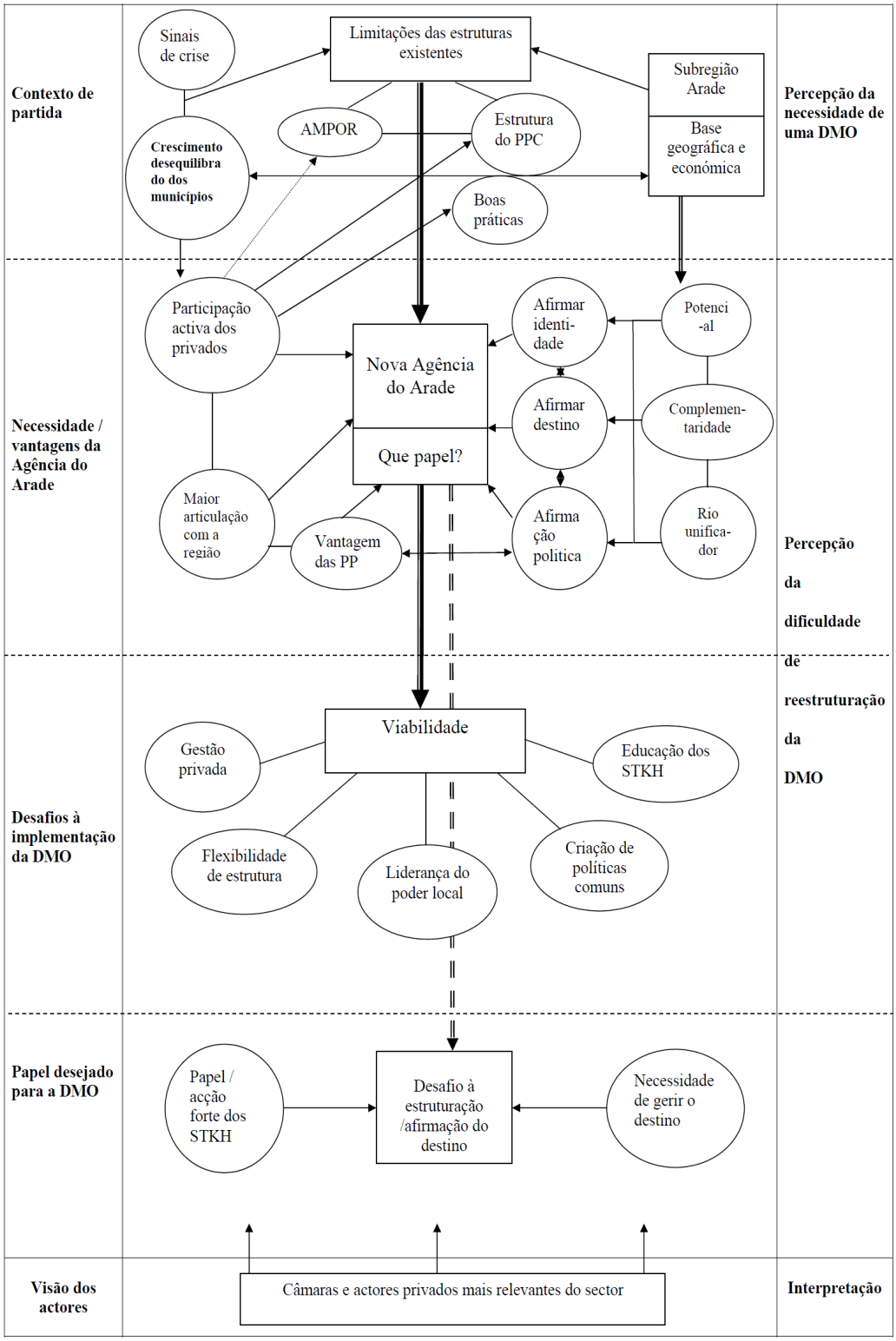
A dinâmica da criação da Agência do Arade

O destino Arade como caso surge essencialmente à volta da reconfiguração da Agência do Arade, como organismo polarizador das vontades públicas e privadas dos quatro concelhos (vide Figura 9.2).

A percepção da necessidade da Agência do Arade resulta de um leque de factores, nem sempre consensuais, mas complementares.

Se, do lado dos políticos, emergem como razões o fim da anterior agência local de desenvolvimento ("o figurino da Ampor estava esgotado por ausência de projectos e pelo seu carácter local") ou a necessidade de uma maior interacção entre concelhos ("maior articulação com uma política supra-concelho de definição dos objectivos e articulação de estratégias em mais de um concelho"), do lado dos agentes privados, a experiência partilhada do anterior Plano de Promoção Conjunta (PPC), a sua presença transversal aos três concelhos mais turísticos e o reconhecimento de que existe "algum crescimento desequilibrado", a par de uma atitude activa ("contribuir para desenvolver foi a nossa dinâmica de sempre"), são outros tantos factores polarizadores dessa criação.

Figura 9.2 – Dinâmica do aparecimento da Agência do Arade



Fonte: Elaboração do autor

Factor aglutinador é o próprio facto de existir uma ampla base geográfica e económica partilhada à volta do rio e do seu potencial. Esta realidade comum é acentuada pela existência de "investidores transversais aos três concelhos", ou quando se destaca a existência de "movimentos pendulares da população entre os quatro concelhos, quer na educação, nas questões sociais, na saúde ou no emprego".

Ora é esta ideia de espaço dinâmico comum que, a um tempo, projecta as vantagens de uma DMO que potenciasse esse espaço cheio de potencial e complementar ("um tem praia e o outro a serra", "temos coisas comuns e um rio com potencial") sendo ao mesmo tempo uma estrutura "que beneficia da flexibilidade das agências público-privadas", capaz de uma maior articulação com a região, contemplando a participação activa dos privados.

Nesta dialéctica entre aproveitar o potencial de recursos que permita a afirmação da identidade do destino e a capacidade para mobilizar agentes públicos e privados a volta de um projecto comum que se colocará a viabilidade da DMO.

´

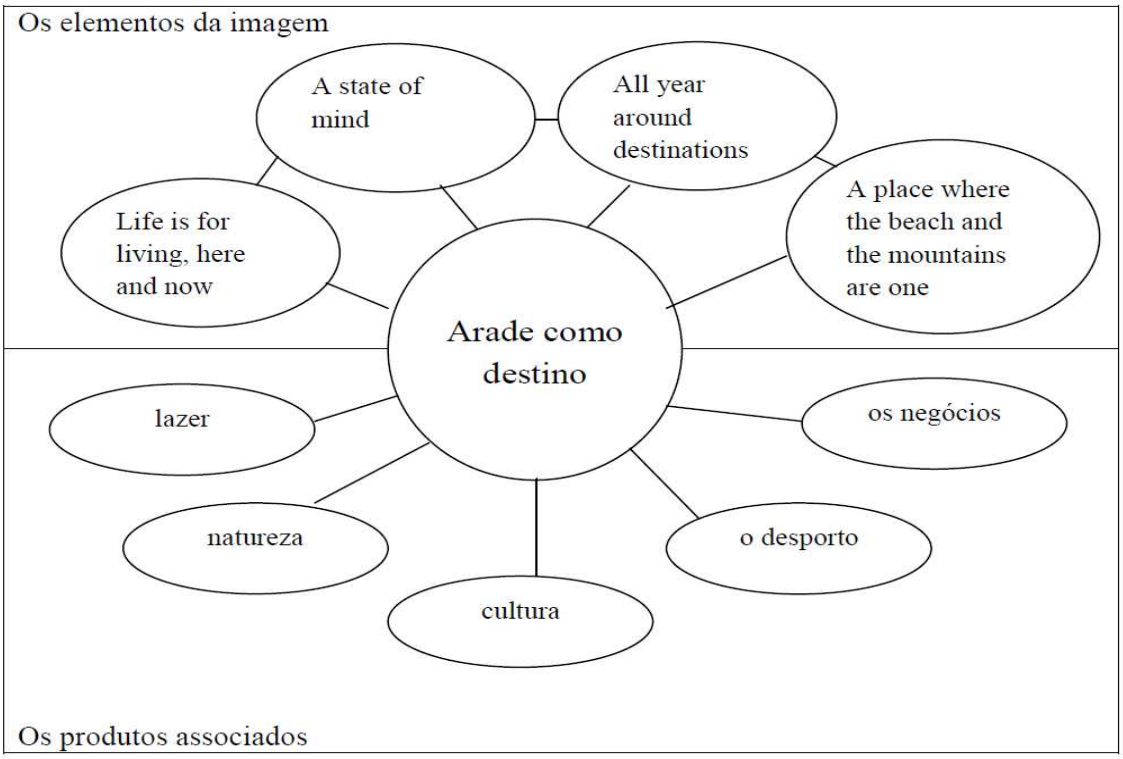
Se, do lado dos decisores privados, é essa mesma gestão privada aliada, a uma pequena e "flexível estrutura orientada para os projectos" e ainda a necessidade de "educação dos *stakeholders* para este caminho comum" que pode conferir eficácia à DMO, os decisores políticos preocupam-se essencialmente em "afirmar a liderança do poder local", ao "criar políticas comuns porque estes concelhos se interpenetram". Ora estando representados os decisores políticos na DMO, no seu Conselho Geral, que na opinião dos decisores privados e do director executivo da Agência do Arade, "nunca

funcionou" ou "funcionou muito deficientemente", a viabilidade e acção da DMO, apesar do reconhecimento de que "temos de fazer um grande crescimento no sentido de politicas e acções comuns", continua a carecer de um entendimento unânime, para além do aproveitamento do potencial do destino.

A percepção do destino

A pouca documentação existente na DMO sobre o destino cinge-se à documentação relativa ao PPC e ao estudo do CIDER / UALG. Se nenhuma das duas fontes é autêntica, no sentido de emanarem do pensar e da acção dos próprios actores do destino, dado que foram produzidos por entidades exteriores à DMO, não deixam igualmente de fornecer pistas para a compreensão do destino no que tem de potencial.

Figura 9.3 – O conceito de destino existente no PPC



Fonte: Elaboração do autor

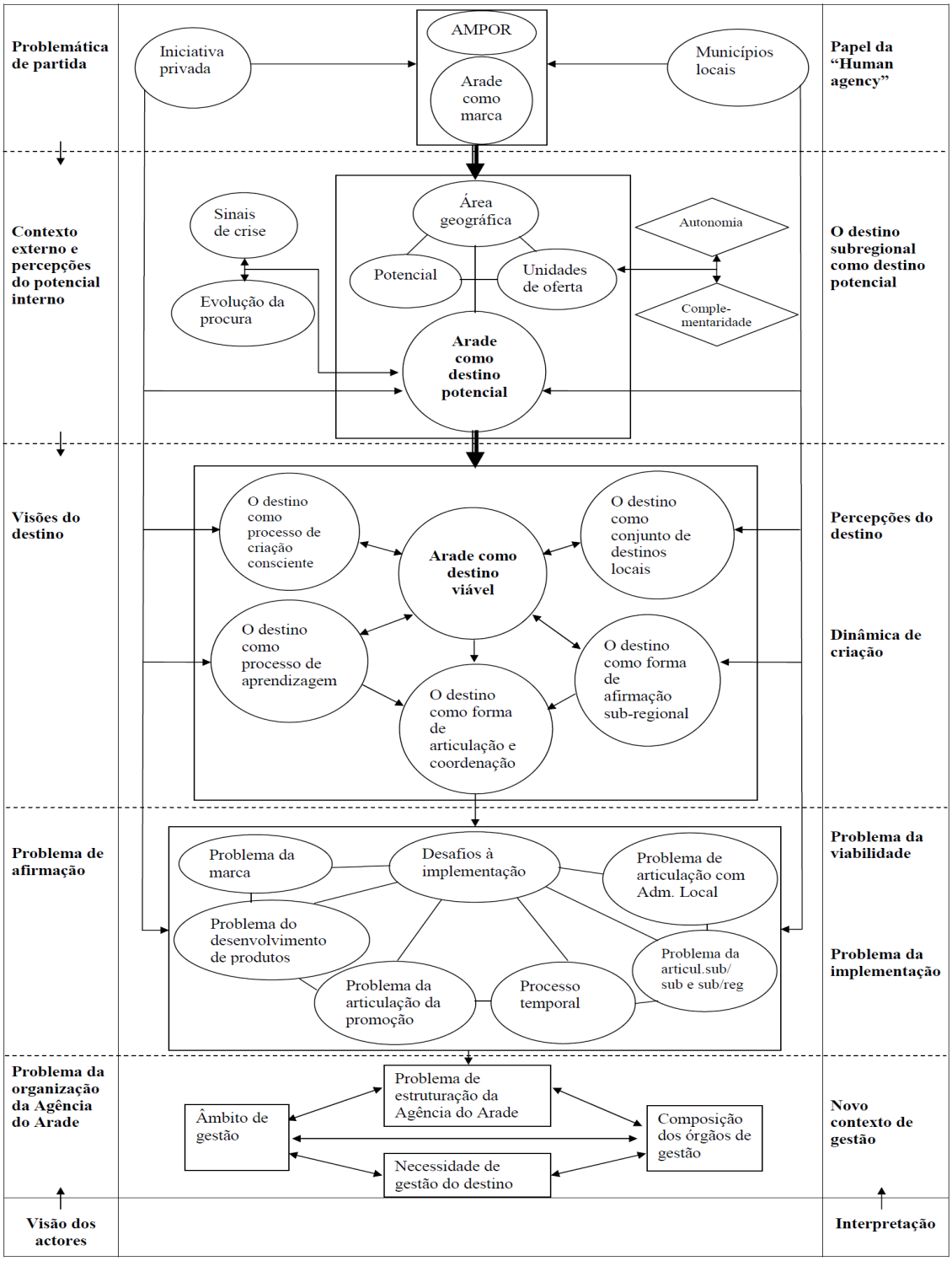
Do posicionamento emergente para o Arade, traduzido nos documentos do PPC, o destino apresenta-se numa dicotomia de elementos de imagem e de elementos de atracção / actividades que poderiam concretizar a marca Arade (vide Fig. 9.3).

Destino todo o ano, que faz a complementaridade entre a praia e a serra do interior, onde a vida é para viver aqui e agora, encontra a sua concretização num leque de produtos estruturados numa oferta dispersa. É um conceito essencialmente de posicionamento promocional, sem tradução perene em termos de concepção do destino, como se apenas a unidade geográfica à volta do rio resultasse num potencial de atracção, susceptível de ser comercializado e promovido. No entanto, é esta mesma ideia que é agarrada como essencial e que atravessa a própria concepção e execução do primeiro plano de promoção o que implica que a estrutura dirigente e os seus actores a aceitam como norteadora da sua acção.

Ao contrário, a ideia do destino emergente do estudo do CIDER/UALG alicerça-se no levantamento pormenorizado dos recursos e sua transformação em produtos, na prestação de serviços de qualidade como regra básica de organização do produto turístico e da organização / estruturação do destino como actividade vertebradora do processo de construção do destino. Mas estas três vertentes, amplamente consensualizadas com a DMO e elementos dos seus órgãos dirigentes principais, amplamente discutidas, sujeitas a apresentação pública diversificada, nunca viram concretização de nenhum dos pontos do programa de acção recomendado[11].

[11] Conversa com o Director Executivo da DMO.

Figura 9.4 – O destino sub-regional nas suas múltiplas dimensões



Fonte: Elaboração do autor

Vejamos agora como os próprios actores privados e públicos, responsáveis da Agência do Arade percepcionam o destino, quer em termos de potencial e justificação, quer em termos de problemas e desafios à sua implementação (vide Anexo 3.3, Tabelas 9.8 a) e b) e Fig. 9.4).

O destino surge como um destino potencial assente na riqueza geográfica e num portfolio de recursos e produtos ("o Arade tem na delimitação geográfica associada uma unidade"; "uma complementaridade de recursos"; "a existência de factores de agregação / complementaridade no tecido económico, nos investidores, na complementaridade geográfica", na sua "matriz de produtos").

Mas se este potencial antevisto que urge aproveitar, face aos sinais de crise e "aos segmentos de clientes a contemplar" e que emerge, ainda, do desempenho positivo de parceria existente à volta da implementação do PPC, carece de transformação em produto, que destino é preciso criar?

O Arade surge como um conjunto de destinos locais, complementares e autónomos ("o Arade faz sentido como conjunto de características e potencialidades", existe "complementaridade entre os municípios do ponto de vista dos recursos naturais, que fornecem valores acrescentados diferentes", embora "na autonomia das marcas concelhias").

Esta concepção, no entanto, não deixa de chocar com uma outra emergente igualmente das opiniões dos informantes, a do "destino como lógica de afirmação sub-regional"

("há necessidade de uma estratégia de afirmação do Arade"). De facto, se o Arade como "conjunto de destinos locais" traduz uma lógica consensual, a concepção anterior não traduz menos uma hesitação entre os níveis local e o sub-regional – integrar para benefício das dinâmicas que, eventualmente, possam vir a ser criadas sem prejudicar as dinâmicas que cada concelho tem ao nível local. Esta mesma ideia é bem traduzida quando, ao lamentar a participação irregular dos municípios no Conselho Geral da DMO, o Director Executivo afirma que "cada município, cada presidente tem a sua própria agenda em relação ao Arade".

É precisamente do lado dos informantes privados, que o destino emerge como processo de criação consciente ("temos de ter acções e iniciativas para criar a dimensão comum"; "a criação do destino tem de ser estudada, programada e feita") ou ainda como processo de aprendizagem ("é preciso aprender regras de trabalhar em comum"; "é preciso educar os *stakeholders*").

Podemos dizer que, mais uma vez, parece perpassar uma divisão entre parceiros públicos e privados, os primeiros preocupados com a dimensão política de afirmação regional, sem conseguir esconder o serem reféns da dinâmica local e, por outro lado, os privados, com uma ideia clara da complexidade do processo de criação do destino.

A própria dimensão do destino, como forma de articulação e coordenação, é essencialmente uma preocupação dos decisores públicos. Mais coordenação, mais articulação, definição de objectivos, maior peso de uma estrutura dirigente, são vertentes mais políticas de um modo de ver a própria articulação e coordenação. Mais

flexibilidade, trabalhar em comum, manter uma estrutura pequena são outras vertentes, digamos mínimas, de uma plataforma de coordenação, na opinião dos privados.

A criação do destino na sua própria concepção continua assim dividida entre duas concepções que se completam, mas se dividem na sua implementação.

Com efeito, são múltiplos os problemas e desafios que se colocam aa implementação do destino:

- o problema da marca pouco conhecida ("ninguém conhece a palavra Arade") e da sua adequação;
- o problema da adequação e articulação da promoção ("falta de estratégia de promoção"; "há promoção e depois cada hoteleiro faz por si");
- o problema do desenvolvimento dos produtos ("necessidade de transpormos o potencial para projectos concretos e financiados");
- o problema da articulação com a administração local ("problema dos municípios muito circunscritos à sua agenda", "conflito mesmo de marcas locais", "cada câmara faz uma gestão muito independente");
- o problema da articulação subregional-subregional e subregional-regional com outros destinos e a própria região-chapéu;
- o problema da criação do destino como processo temporal que "necessita de tempo para sua afirmação".

Este entendimento do destino regional, nem sempre unânime ou pacífico, vê finalmente ser-lhe dado um novo fôlego pela nova filosofia de desenvolvimento do

PROTALGARVE 2006 que, reconhecendo a necessidade de contrariar a dicotomia litoral-interior, característica permanente dos últimos anos do modelo de desenvolvimento seguido no Algarve, apresenta agora a criação de dois eixos verticais de desenvolvimento, à volta de duas bacias hidrológicas do Algarve – o Arade e o Guadiana, justificando a sua integração na Estratégia de Desenvolvimento Regional para 2007-2013:

> "pretende-se uma estratégia de intervenção integrada para os concelhos da Bacia do Arade, em torno de projectos âncora que constituem a base estruturante desse pólo de atracção. Em torno do rio Arade, pretende-se a reabilitação das suas margens e territórios adjacentes, numa lógica de aproveitamento turístico e desenvolvimento de ofertas turísticas complementares (turismo náutico, cultural, de natureza, desportivo, …)" (Plano Estratégico do Arade, 2007).

Define mesmo como ambição para a Bacia do Arade: "Em 2015, um pólo de atracção turística consolidado, assente na excelência dos recursos, na qualidade urbana, na preservação ambiental e na economia do conhecimento", definindo um conjunto de projectos-âncora que visam "actuar sobre a requalificação, diversificação e promoção da oferta turística, focada em recursos de utilização regular anual e geograficamente articulada e distribuída.

Ao mesmo tempo, fixa-se que cabe à campanha de marketing e às acções imateriais de promoção integrada para a Baía do Arade, reforçar a identidade desta sub-região. Este documento vem reforçar o anterior conceito já expresso de uma base geográfica e de recursos para o conceito de destino, vem reforçar ainda, a ideia justificadora deste espaço de intervenção e, ao colocar a sua implementação nas mãos da Agência do

Arade, vem conferir-lhe um espaço para a acção e um potencial de actuação que não podemos avaliar, por se encontrar esse documento ainda em fase de aprovação aa data da recolha de dados.O destino sub-regional emerge, assim como um processo dinâmico assente unicamente no seu grande potencial e na delimitação geográfica, mas atravessado por lógicas não resolvidas sobre o que ele próprio poderá vir a ser[12].

A necessidade de gestão do destino

O consenso, anteriormente assinalado, sobre a necessidade de articulação e coordenação do destino remete-nos ainda para a necessidade igualmente partilhada de gestão do destino sub-regional. Observe-se a seguinte tabela:

Tabela 9.7 – Razões para gerir o destino

Razões	Informantes			
	1	2	3	4
Necessidade de um órgão coordenador para a promoção desta região	X			
Gestão dos recursos naturais, humanos e financeiros do sector	X		X	
Articulação entre políticas do sector por parte dos municípios	X	X		X
Articulação na organização de eventos e produtos	X			X
Necessidade de cruzamento de informação	X			X
Articulação de calendários e agendas		X		
Necessidade de sinalética comum		X		
Trabalhar em comum a qualidade		X		

Fonte: Elaboração do autor

As múltiplas razões elencadas assinalam o aproveitamento do potencial e a necessidade de trabalhar novos produtos e alargar o conjunto dos produtos já existentes, a

[12] Já na fase de revisão deste estudo a Agência do Arade foi transformada em Agência do Barlavento, corroborando, assim, o que vínhamos afirmando.

necessidade de coordenação e articulação intermunicipal para afirmar o destino, como traços essenciais da necessidade de se ter um destino gerido.

9.4. O sistema de gestão do destino sub-regional

A descrição anterior do modo como os actores vêem o destino sub-regional e os desafios que aquele enfrenta tem implicações naturais sobre o modo como o sistema de gestão sub-regional é, igualmente, entendido. Continua a observar-se uma certa linha divisória no entendimento do que é este sistema de gestão, por parte dos actores privados e dos públicos, reflectindo-se essa mesma linha na percepção que manifestam sobre o papel da DMO; por outro lado, o facto deste destino não corresponder a qualquer circunscrição política e administrativa estando a meio caminho entre o nível local e o nível regional, vem colocar novos desafios e interrogações.

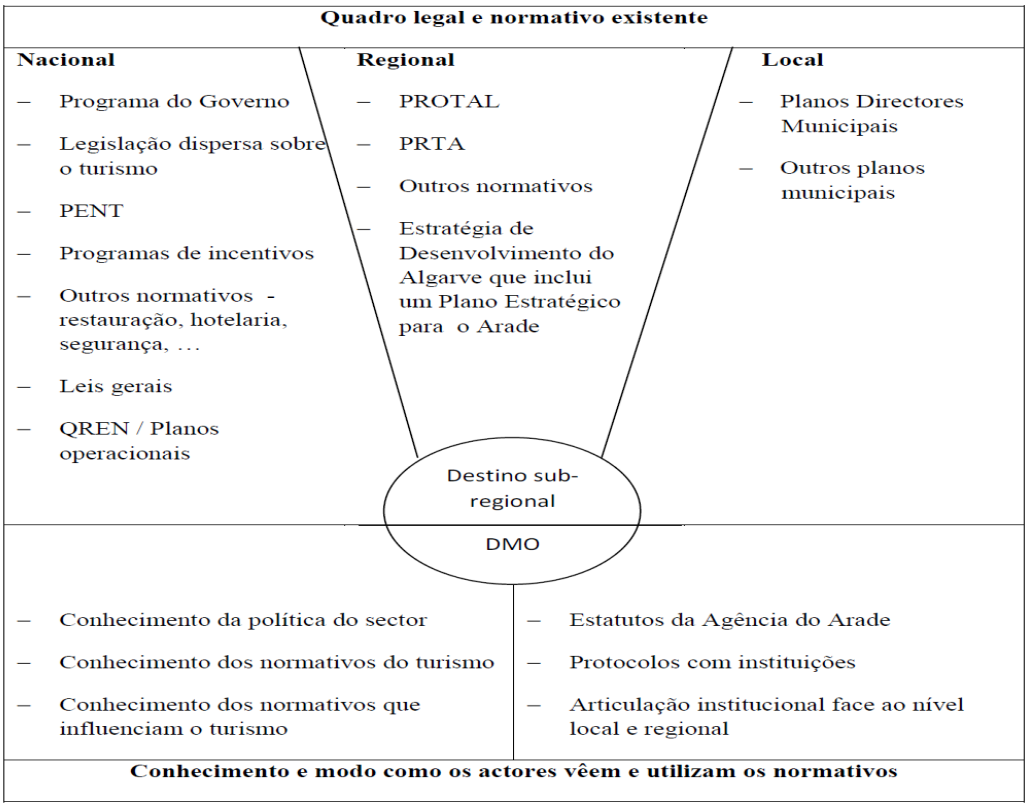
É neste contexto que analisamos o sistema de gestão, seguindo o mesmo padrão de análise adoptado para o destino local: 1) o contexto institucional e normativo em que a própria DMO emerge e onde exerce a sua acção; 2) o papel atribuído à DMO como instituição e as funções e práticas de gestão antevistas; 3) a dinâmica que a DMO deve assumir em termos orgânicos e de relação com os *stakeholders* e a sua sustentação; 4) o modo como a DMO se relaciona, quer com os sistemas locais, quer com os sistemas regionais.

Ao mesmo tempo, mantemos a dialéctica que vimos seguindo entre a descrição e a análise de como os actores vêem essas dimensões.

9.4.1. O contexto institucional e normativo

No caso sub-regional, acentua-se a indefinição normativa e legal, entalado que está o destino entre um contexto local, legal, institucional e normativo fortemente balizado, e, um contexto regional, que continua a ter características essencialmente orientadoras.

Figura 9.5 - Quadro legal e normativo do destino



Fonte: Elaboração do autor

A dimensão nacional de ordenamento, políticas sectoriais e do turismo é totalmente omissa em relação às dinâmicas sub-regionais. Mas o mesmo não se passa quando os actores deste destino olham para a dimensão nacional. O PENT é olhado com

desconfiança pelos actores privados ("existem demasiados planos" ou "menos leis e mais iniciativa") ou mesmo, com algum menosprezo, pelos actores públicos, quando dizem que "não li, vi duas apresentações em PowerPoint" ou "tenho um conhecimento superficial do PENT".

Ao nível regional, surge agora o Plano Estratégico do Arade que sintetiza projectos âncora de desenvolvimento e canaliza verbas mas que não tem conteúdo normativo, sendo antes um instrumento para a acção.

No que respeita ainda, ao contexto normativo do destino sub-regional e da sua DMO este é condicionado, sobretudo, pelos estatutos desta e, por outro lado, pelas missões e projectos que lhe forem atribuídos no quadro dos quatro concelhos. Vejamos, então, o que dizem em síntese os estatutos que de um modo directo ou indirecto podem influenciar o destino e a sua DMO.

Os estatutos fixam como objecto para a Agência "a promoção e o desenvolvimento dos Municípios da Bacia do Arade, através da elaboração de estudos e projectos e do desenvolvimento de acções destinadas a contribuir para a introdução de factores de modernização social, cultural, desportiva e económica do seu perímetro, constituindo-se como agente dinamizador de novas e de incremento das actuais actividades"[13].

Igualmente no ponto 2 do mesmo artigo define-se como espaço de intervenção da Agência os municípios de Lagoa, Monchique, Portimão e Silves. Ainda no Artigo 5º

[13] Artigo 4º dos Estatutos da Agência do Arade (Anexo 3.1).

dos Estatutos, a Agência do Arade tem como atribuições: na alínea a) promover a imagem dos Municípios da Bacia do Arade, nacional e internacionalmente, revelando as suas potencialidades e incentivando ao crescimento". Nas restantes 12 alíneas do Artigo 5º, nenhuma outra referência existe ao turismo e ao destino concretamente, espraiando-se as suas atribuições pelas diversas dimensões económicas, de fomento do tecido económico, da inovação, do emprego e formação profissional, das infra-estruturas, da modernização do tecido empresarial e fixação de empresas.

O que nos interessa sobrelevar neste contexto é que a Agência surge essencialmente como agência de desenvolvimento económico em geral, sem qualquer referência ao turismo ou ao destino, ocorrendo mesmo a promoção da imagem dos municípios e não da bacia do Arade como um detalhe que evidencia, à partida, um compromisso limitado em relação à própria missão da agência.

E como vêem os actores esta problemática?

Não há convergência dos informantes no que respeita aa adequação dos estatutos da agência. Para parte dos organismos públicos, os estatutos não são os mais adequados carecendo de uma reestruturação de modo a que "se adaptem às exigências e desafios da nova situação da Agência", estando ultrapassados porque resultaram de uma adaptação de outras parcerias existentes; o informante do município mais pequeno afirma, no entanto, que "os estatutos são adequados, o que importa basicamente é a vontade de participação dos seus associados". Esta lógica de necessidade de reforço da participação dos agentes públicos, é igualmente vista como necessária do lado da gestão privada e

executiva – "as Câmaras estão sem tempo e podem delegar"; "é preciso reforçar a presença das Câmaras na gestão", ou ainda quando um dos informantes afirma "as pessoas que deviam apoiar o Arade fazem outros planos", "têm uma ideia muito forte dos seus municípios", o que ocasiona algum desânimo do lado da participação privada – "os privados já começam a desistir… porque não vale a pena".

Em suma, emerge a ideia de que os estatutos não são uma condicionante em si, desde que a dinâmica de participação fosse mais activa e igualmente partilhada entre públicos e privados. Este ponto de vista fará mais sentido se se referir que, enquanto os agentes privados estão presentes no Conselho de Administração, os Municípios estão representados no Conselho Geral.

9.4.2. O papel da DMO como organismo de gestão do destino

Como se explicitou no ponto anterior, não prevêem os estatutos da Agência do Arade nenhuma missão, funções ou atribuições directamente viradas para o turismo, mas antes, dirigidas aos factores estruturantes do desenvolvimento. No entanto, o reconhecimento da necessidade de, por parte da Administração da Agência do Arade de que, no estudo do CIDER já referenciado, "fosse igualmente feito" um "diagnóstico organizacional para o destino", que como "estrutura de coordenação e implementação" fosse dotada "de convenientes meios humanos e financeiros"[14], denota alguma preocupação inicial com uma adequada estruturação da DMO / Agência do Arade para o turismo e desafios decorrentes. No entanto, apesar de nas conclusões do referido

[14] Conclusões do estudo do CIDER para a Agência do Arade (2004)

estudo se destacar a necessidade que um novo quadro organizativo seria fundamental para adequar a Agência do Arade / DMO aos desafios emergentes desse estudo, a agência nunca encetou esse passo de estudo, configuração e discussão do seu papel no espaço que lhe é dado entre o local e o regional.

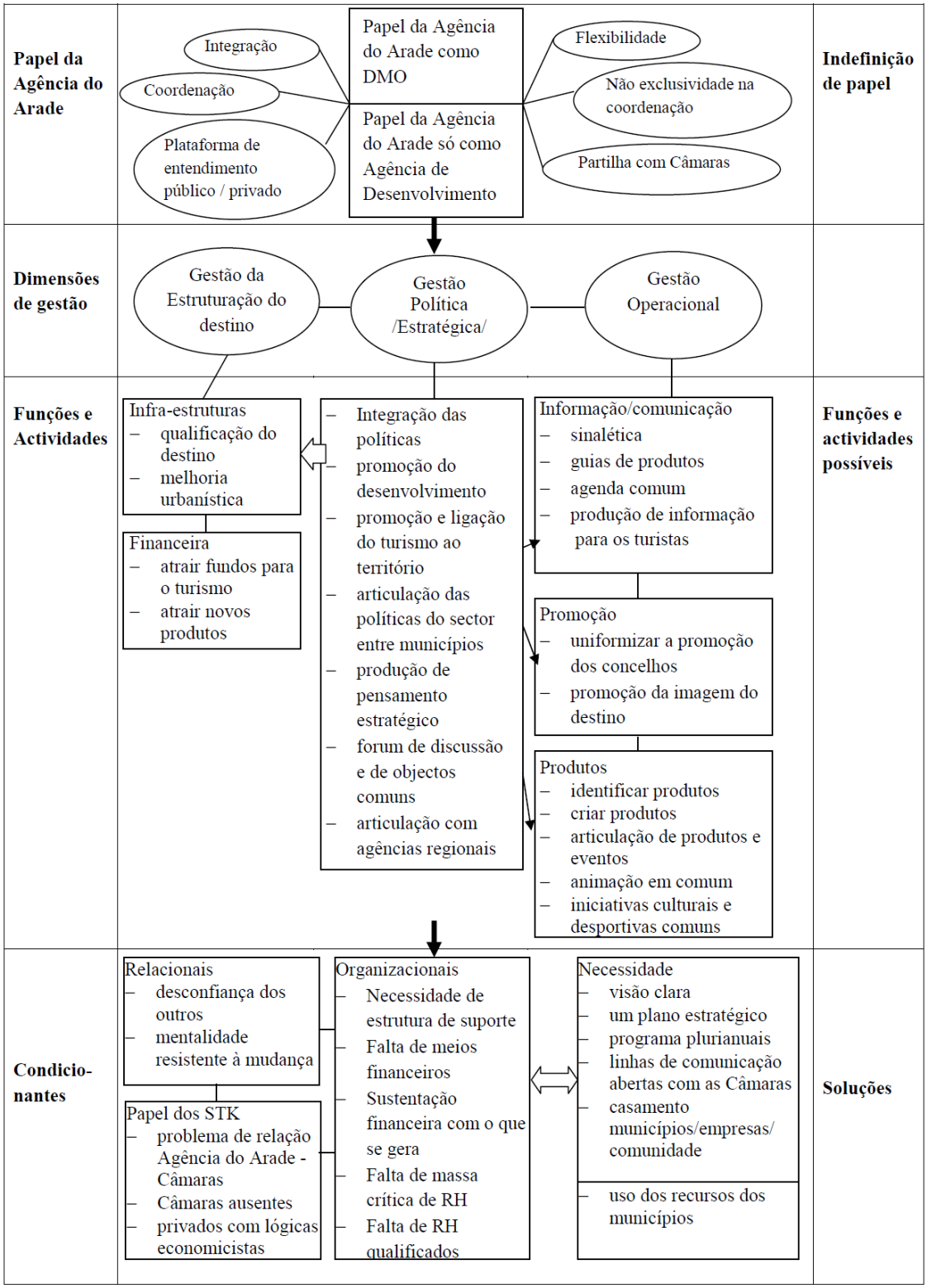
Como se depreendeu do ponto anterior, quando abordámos o normativo da Agência do Arade, este papel que a DMO pode vir a ter como elemento de gestão ou de coordenação do destino não é consensual. Vejamos então, no contexto deste caso, qual a percepção dos actores sobre o papel, funções e actividades da DMO[15].

O papel, funções e actividades da DMO

O papel desejável da DMO, a sua função geral ou missão, emerge na opinião dos actores explicitamente e claramente defendida ou ainda, indirectamente, por força das actividades, atribuições ou funções que pensam dever-lhe ser confiadas. Por outro lado, compreensivelmente, os actores expõem as suas opiniões de forma dinâmica, antevendo imediatamente condicionantes às próprias tarefas que poderiam ser atribuídas à Agência do Arade. É neste contexto que se apresenta o quadro seguinte, que sintetiza o papel central da Agência do Arade, as funções que se antevêem, e, ao mesmo tempo, precisamente essas condicionantes à implementação.

[15] A ordem de análise destas três questões (papel, funções e actividades) é diversa do caso anterior já que a DMO neste caso não surge com os mesmos contornos de despoletador da recriação do destino e sim, apenas, como quadro de intenções, como espaço não consensual de discussão.

Figura 9.6 – Papel, funções da AA/DMO e condicionantes



Fonte: Elaboração do autor

O papel da Agência do Arade como DMO consubstancia-se como "órgão de integração", como "estrutura de coordenação" com algum poder de decisão e como plataforma de "entendimento entre o público e o privado". Esta ideia é consensual entre agentes públicos e privados, mas estes preocupam-se com que a Agência do Arade não seja uma "super-estrutura de coordenação", que seja "flexível" e que não tenha funções exclusivas que se substituam às funções quer das empresas, quer das Câmaras. Ao mesmo tempo, não prescindem os privados do papel da Agência do Arade como agência de desenvolvimento (vide algumas das actividades políticas / estratégicas ou as financeiras). No que respeita aos meios, enquanto que os públicos ressaltam a falta de meios financeiros e de recursos humanos qualificados, os privados são da opinião que esses recursos poderiam ser alocados pelas Câmaras a partir dos seus próprios recursos.

As funções de gestão

As funções e actividades de gestão que emergem resultam de uma diversidade de opiniões que se complementam e que permitem estruturar três dimensões de natureza mais geral: gestão político/estratégica, gestão operacional e gestão de implementação do destino.

Como se pode observar da figura anterior, a dimensão mais importante, quer pela sua natureza, quer pela importância com que é percepcionada, é precisamente a gestão político/estratégica. Uma parte maioritária das actividades mencionadas, produção de documentos estratégicos ou estudos, promoção do desenvolvimento ou da ligação do turismo ao território são opiniões dos actores públicos, mas os privados não deixam

igualmente de mencionar que a integração das políticas municipais em geral e no sector são igualmente fundamentais.

Uma segunda dimensão da gestão do destino - a gestão operacional está virada para a gestão propriamente dita do destino, a informação e comunicação aos turistas, a promoção externa, de que resulta quer a necessidade de articular a promoção dos concelhos, quer o trabalho de gestão de produtos, da sua criação ao seu desenvolvimento, quer ainda a outras formas de articulação inter-municipal.

Finalmente, a terceira dimensão de implementação da gestão do destino, compreende a atenção à melhoria urbanística e de infra-estruturas e a função financeira de atracção de fundos públicos e novos projectos.

Como se escreveu anteriormente, esta hierarquização proposta pelo investigador surge, em termos de discurso, fortemente articulada com a percepção que os próprios actores têm de problemas condicionantes que precisarão de ser ultrapassados. Quais, em síntese esses problemas?

Os dois grandes obstáculos que sobressaem do discurso dos actores são de natureza relacional e organizacional. No primeiro caso, sobressai uma atitude de resistência à mudança e de uma certa desconfiança entre parceiros, como se depreende do modo como os parceiros se vêem uns aos outros. Se os privados lamentam os problemas de ausência das Câmaras nalgumas decisões ou a dificuldade que a própria Agência do Arade tem no seu relacionamento com as Câmaras, os públicos afirmam que, se os

privados têm lógicas economicistas, então não se pode caminhar para uma sustentabilidade do destino.

Os obstáculos organizacionais emergem do lado financeiro. Os privados assinalam a falta de recursos mas acham que a própria actividade da agência poderá superá-la. Quanto aos públicos, ressaltam sobretudo a necessidade de criar massa crítica e a falta de recursos humanos qualificados. Mas são sobretudo os privados que simultaneamente sugerem as soluções para se ultrapassar aquelas condicionantes – visão, estratégia, comunicação aberta e o bom relacionamento municípios / empresas / sociedade.

O quadro síntese anterior demonstra que a preponderância de uma visão estratégica / política é fundamental, mas que a sua implementação revela obstáculos que não são consensuais. Ao mesmo tempo, não se fala de mudanças na gestão interna da DMO, surgindo apenas neste campo as dificuldades manifestadas pela DMO na articulação com os municípios.

9.4.3. A sustentação da Agência do Arade / DMO e a dinâmica de participação dos actores privados e públicos

Atente-se na questão da própria viabilidade da Agência do Arade / DMO, nas suas múltiplas dimensões, através da tabela seguinte.

A estrutura organizacional deve caminhar no sentido da sua simplificação, eliminando o Conselho Geral onde só têm assento os municípios e reforçando o Conselho de Administração, com o alargamento dos seus elementos privados para cinco e a

integração dos quatro municípios. Continua a privilegiar-se a estrutura flexível com o Conselho de Administração a relacionar-se com a Direcção Executiva, eventualmente reforçada por um ou dois sub-directores e uma estrutura de suporte e apoio mínima, ideia esta que parece estar em contradição com a posição dos actores públicos que afirmam serem necessários mais Recursos Humanos qualificados.

Tabela 9.8. – Dimensões consideradas necessárias pelos actores para a sustentabilidade da AA/DMO

Dimensões	**Medidas a tomar**
Estrutura Organizacional	Alteração dos estatutos
	Extinção do Conselho Geral
	Alargamento do Conselho de Administração para 4 municípios e 5 elementos privados
	Conselho de Administração liderado pelos privados
	Estrutura flexível com recurso a outros meios das Câmaras
	Director executivo deveria ter 1 ou 2 subdirectores
Recursos Humanos	Falta de massa crítica de Recursos Humanos
	Falta de Recursos Humanos qualificados
Financeira	Prestação de serviços às empresas
	Sustentar-se com as actividades / projectos que desenvolva
Participação dos *Stakeholders*	Representação das PMEs só indirecta
	Agência não deu muito em troca aos *stakeholders*
	Câmaras ausentes
	Privados economicistas não servem

Fonte: Elaboração do autor

A dimensão financeira não parece igualmente sólida ao se fazer depender a actividade da Agência do Arade das receitas que eventualmente venha a obter[16]. O eventual alargamento da agência a outros parceiros como PMEs só é aceite por via da participação indirecta de associações que as possam representar.

Como se pode constatar, a Agência como DMO revela da mesma forma múltiplas contradições, que permitem duvidar da sua sustentação para além do patamar de uma contínua sobrevivência financeira e orgânica.

9.4.4. A articulação intra-destino

Ao debruçarmo-nos sobre esta dimensão fundamental do trabalho da DMO somos remetidos necessariamente para a anterior figura 9.6. que retrata o modo como os actores vêem a Agência do Arade e a sua acção. Naturalmente o maior número de actividades elencadas são, precisamente, as de harmonizar, integrar, articular actividades comuns, quer na vertente estratégica, quer na organizacional – guias comuns, agendas comuns, harmonia da promoção, articulação de produtos e eventos, integração das políticas em geral e do sector, espaço de definição de objectivos comuns.

Reconhecem os actores que as Câmaras possuem “um quadro legal autónomo”, “estão mais recheadas de recursos humanos”, “grande parte da actividade municipal conflui no turismo”, essas dinâmicas de articulação só serão passíveis de implementação se houver

[16] Como agência, a Agência do Arade vive das quotizações anuais dos municípios e parceiros privados e dos projectos que consegue angariar e dinamizar.

"uma presença obrigatória das Câmaras", uma "participação das Câmaras mais decisiva e dinâmica". Uma análise igualmente cuidada dos discursos dos actores no que respeita aas funções e actividades da agência denota, por omissão, a irrelevância do papel da Agência do Arade em termos de articulação intra-destino no que diz respeito às empresas privadas e à população residente.

Não deixa de ser curioso que o discurso de articulação seja colocado apenas ao nível municipal e político e não em termos de articulação da oferta, constatação esta que, naturalmente, também pode querer dizer que a coordenação do destino é sobretudo uma ideia politica e um espaço institucional de discurso. Mas sendo assim, porquê a necessidade de participação dos privados? Qual o seu papel neste contexto?

9.4.5. A articulação extra-destino

Na Figura 9.6. destaca-se, igualmente, como função estratégica a articulação com as entidades supra-destino.

Já anteriormente havíamos destacado que a Agência do Arade / DMO tem na sua origem precisamente uma iniciativa de promoção e marketing que é o PPC/PEA e que o Plano Estratégico do Arade, em elaboração, faz parte da Estratégia Regional de Desenvolvimento 2007-2013. Ora não fogem igualmente destas duas dimensões - a promoção e o desenvolvimento regional - o modo como os actores vêem a forma como a Agência do Arade se deve relacionar com o nível regional. "A articulação com a promoção externa", "o apoio a eventos regionais", "a concretização dos projectos

previstos para o Arade" são as linhas mencionadas para essas duas formas de articulação com a região.

9.4.6. Um modelo de gestão para o destino sub-regional?

O destino Arade como destino que se pretende desenvolver, que tem uma identidade própria, não tem uma identidade administrativa ou jurídica. Os pontos anteriores assinalam múltiplas contradições e insuficiente clarificação das acções dos *stakeholders* públicos e privados. Sente-se a importância deste espaço de integração, a necessidade, o desafio, mas nem privados nem públicos parecem manifestar a opinião de que vale a pena apostar nesta dinâmica intermunicipal e assim clarificar um modelo de gestão liderante, autónomo e justificativo.

9.5. As ilações do caso sub-regional

Ao contrário do caso local, não emergem deste caso acontecimentos, fenómenos ou situações não previstas que possam ser ilustrativos de boas práticas ou fomentadores de desenvolvimento teórico, um pouco ao contrário do que se esperava quando se seleccionou este caso.

O destino Arade em criação continua a ser um "*wishfull thinking*" dos seus actores, assente no seu enorme potencial, mas bloqueado nas suas múltiplas dimensões de estruturação que viabilizem esse potencial como destino.

Parafraseando o poeta pela negativa, “o homem sonha, mas a obra não nasce”. “Senhor, falta cumprir-se o Arade” parece ser o sentimento geral que se retira deste caso. Mas poder-se-á aprender também pela negativa?

9.5.1. A percepção do destino sub-regional

O destino sub-regional surge como um conjunto alargado de dimensões, mas sobretudo radica no seu potencial. Sendo um destino em criação, a percepção do destino como conjunto de destinos locais que precisam de articulação e que é sobretudo um destino que se deve estruturar como processo de aprendizagem não evidencia razões fundamentais que demonstrassem a sua viabilidade, para além dos problemas e condicionantes que foram emergindo no discurso dos actores. A viabilidade da corporização da ideia do Arade como destino está em causa porque os problemas da sua afirmação não parecem ser solucionáveis no quadro de uma participação limitada e calculista dos actores privados e de pouco empenhamento político dos públicos que o caso evidencia. O destino surge, sobretudo, como espaço de articulação do sistema de oferta a nível sub-regional e não como destino autónomo a ser vendido no quadro do destino regional.

Este bloqueamento do destino pode ser entendido à luz de um dos ramos da teoria dos sistemas, a teoria “*Soft Systems Methodology*” (Checkland e Scholes, 1999) quando referem que qualquer sistema organizacional tem de ter uma entidade perante quem o sistema é responsável, mesmo até ao ponto da sua existência ou fim – “”Owner(s) of the system, *i.e.* the person(s) to whom the system is answerable and who has the

responsability for it" ou, "one definition of the system owner is "the person who would make the system cease to exist"" como é referido por Johns e Lee-Ross (2000) a propósito. Em síntese é a falta de uma finalidade clara, seja para o destino, seja para a DMO, para uma liderança única do destino, que bloqueia a evolução e criação do próprio destino.

9.5.2. A necessidade de gestão do destino

Não faltam múltiplas razões para a necessidade de gestão do destino, mas essa necessidade, surge essencialmente dentro de um contexto limitado de actuação à volta da Agencia do Arade, entendida como plataforma de articulação.

9.5.3. O contexto normativo e legal que enquadra o destino e o sistema de gestão

Não existe um quadro de referência normativo legal nem parece necessário existir, mas o reconhecimento da ideia do Arade como espaço privilegiado de intervenção por parte das entidades regionais, através do plano de acção estratégico, cria uma oportunidade para a acção e da racionalidade a um espaço de actuação, quiçá mais reconhecido com potencial de intervenção por parte das autoridades regionais, do que mesmo por parte dos actores locais.

9.5.4. O papel da DMO e as funções e actividades

Carece a DMO de uma visão clara do seu papel, articulada com a clarificação de quem deve deter a liderança. Se o seu papel como agência de desenvolvimento não contradiz

ou colide com o que poderia ser o seu papel como organização que gere o turismo, dado que, esta actividade, é ela própria uma actividade abrangente e eclética com múltiplas influências nos vários sectores da actividade económica, a questão chave que emerge é precisamente a clarificação desse papel. Se parece evidente que os vários actores entendem as tarefas e desafios que uma DMO pode realizar e enfrentar, não parecem perceber o quanto o seu papel é relevante para a estruturação de um destino, não adequando a DMO com os meios e recursos de que precisaria para desenvolver a sua acção enquanto motor desse mesmo destino. Não deixa de ser esta indefinição igualmente congruente com a falta de consenso que os actores manifestam, não só sobre o modo como vêem o destino, mas também a forma como o vêem enquanto produto/espaço necessário e autónomo a ser promovido e vendido perante os destinos concorrentes, no quadro do destino regional.

Os actores sugerem, no entanto, diversas actividades e funções susceptíveis de serem postas no terreno como espaço de acção sub-regional, mas a diferente percepção dos meios a alocar a essa acção bloqueia qualquer tentativa de avançar, mesmo num quadro operativo onde parece haver um certo consenso.

CAPITULO 10 – O CASO ALGARVE

"Ó meu ardente Algarve,
impressionista e mole
Meu lindo, preguiçoso, adormecido ao sol,
Meu louco sonhador a respirar quimeras"

João Lúcio in "O meu Algarve"

10.1. Em busca do caso Algarve

O Algarve sempre existiu. A história portuguesa encarregou-se de definir a sua individualidade político-administrativa ao denominar o seu soberano como "rei de Portugal e dos Algarves"[1]. O isolamento de nove séculos encarregou-se de fixar o seu subdesenvolvimento em relação ao resto do país, só quebrado precisamente há cem anos com a inauguração do primeiro comboio semanal a ligar Lisboa a Faro no verão. E este

[1] O primeiro rei a utilizar esta designação foi Sancho I e até à proclamação da Republica em 1910 o Algarve foi um segundo reino *de jure* da coroa portuguesa.

isolamento só é, afinal, resolvido com a ligação ao resto do país por estrada, ligação essa concluída apenas nos anos 30 (Flores, 1999).

Mas a predestinação do Algarve para o turismo há muito que estava escrita nas estrelas.

Há cem anos quando do primeiro congresso internacional de turismo em Portugal, as forças vivas do Algarve organizaram-se para receber os "*touristes*" (Ventura e Maia, 1993). Há cem anos a Sociedade de Propaganda de Portugal, o primeiro organismo visando a promoção do turismo, ou a primeira repartição do turismo criada em 1911 têm como dirigentes reputados algarvios ou daqui descendentes. Tomás Cabreira, deputado do Algarve e ministro das finanças num dos governos da 1ª república, promove em 1915 o primeiro congresso regional algarvio, que aproveita o turismo como factor principal de desenvolvimento para o Algarve e, em 1918, na sua obra "*O Algarve económico"* identifica os elementos de atracção ainda hoje em destaque – "o clima dulcíssimo, o céu, a paisagem, a abundância das praias, o pitoresco da sua gente" e esboça todo um programa de acção, desde a catalogação dos monumentos à higiene e limpeza, da identificação dos desportos e lazer a implementar à urgência da educação dos algarvios ou, ainda, ao papel das autarquias e à necessidade de cooperação entre os actores regionais (Cabreira, 1918).

"*Old, old wine in new bottles*" parece ser esse o mesmo desafio de hoje. O Algarve acompanha o desenvolvimento insípido do turismo português ao longo de toda a primeira metade do século, apesar das iniciativas locais e regionais das comissões de iniciativa, da criação de um ou outro hotel de referência histórica, como o Hotel da

Rocha, ou o hotel Guadiana em Vila Real de Santo António ou mesmo, em 1944, a inauguração da pousada de São Brás de Alportel.

O Algarve só virá a ultrapassar esta limitação quando se inaugura o aeroporto de Faro em 1965, e só no ano seguinte, surge o primeiro hotel de 5 estrelas, o hotel Penina, fruto da iniciativa de um empresário inglês.

"De região deprimida, isolada e distante, com uma qualidade de vida baixa, de onde se emigrava em massa, com uma economia rudimentar, assente na agricultura tradicional, na pesca artesanal, e da transformação de alguns produtos derivados destas actividades" (CCDRAlgarve, 2007), o Algarve transformou-se numa região em que o turismo nas suas múltiplas dimensões passa a balizar todo o seu desenvolvimento – "trata-se de um sector muito aberto ao exterior e com significativas áreas de excelência e que funciona como motor do desenvolvimento regional" (CCDRAlgarve, 2007). Mas o modelo de desenvolvimento seguido resultou na massificação da oferta / procura turísticas e numa contínua elevada sazonalidade da procura.

Ao longo do período em estudo, ocorreram diversos acontecimentos marcantes para a história do país e da região: mudanças de governo, grandes acontecimentos de relevo internacional como o Euro 2004 ou o rali Lisboa-Dakkar com permanência na nossa região, bem como o prelúdio de uma prolongada crise económica.

Por coincidência, esse mesmo período em estudo coincide com o mandato de uma mesma comissão executiva à frente da Região de Turismo do Algarve.

O Algarve surge ainda como uma região com um enorme potencial por concretizar para além do sol e praia. O próprio World Tourism and Travel Council em recente relatório (WTTC, 2003) reconhece:

> "The Algarve could be one of Europe's most sought-after tourism destinations. In addition to its spectacular natural environment, including first-class beaches, it boasts a rich variety of attractions to suit many different tourist tastes and budgets - including a fascinating historical and cultural heritage and a warm and friendly people. Yet, its enormous travel tourism potential is far from being realized – and in fact, much of it has not even been properly tapped."

Como gerem os órgãos de gestão o destino Algarve? Como assegurar este potencial e o seu desenvolvimento em termos futuros? Estes os desafios que se colocam à gestão dos destinos turísticos e em particular à região do Algarve.

10.2. O destino no seu contexto

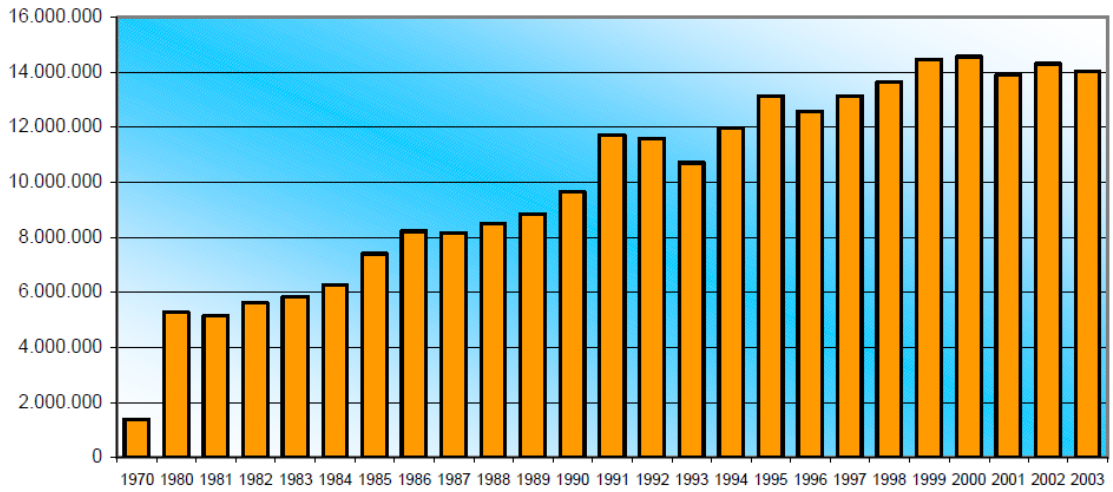
O quadro 8 do Anexo 5.1 ilustra bem a situação de desenvolvimento em que se posiciona o Algarve. Economia altamente especializada no sector terciário, tem o turismo e sectores associados directamente como predominantes, o que revela por que são as suas taxas de emprego superiores à média nacional e por que razão o seu PIB ultrapassa igualmente essa média. Todos os valores relativos às variáveis ambientais, de acessibilidades e transportes, e sociedade de informação, são superiores à média nacional, mas os de saúde e I & D aparecem como inferiores, revelando no primeiro caso uma debilidade comum a muitas regiões periféricas do país e, no segundo caso, uma especialização produtiva terciária pouco intensiva em capital humano.

O Algarve passou ainda o patamar dos 75% da média de rendimento comunitário, fazendo-o sair das regiões de objectivo 1 em termos de comparticipação financeira comunitária, constituindo esse facto um obstáculo acrescentado ao desenvolvimento regional.

Mas o que se passa então no turismo?

Do lado da procura turística, o virar do século assiste a uma quebra no número de dormidas, seja em geral, seja nas principais tipologias de alojamento dito tradicional, com excepção dos apartamentos (vide Anexo 4.2.), ainda mesmo que o Algarve não tenha perdido o papel de principal destino do país.

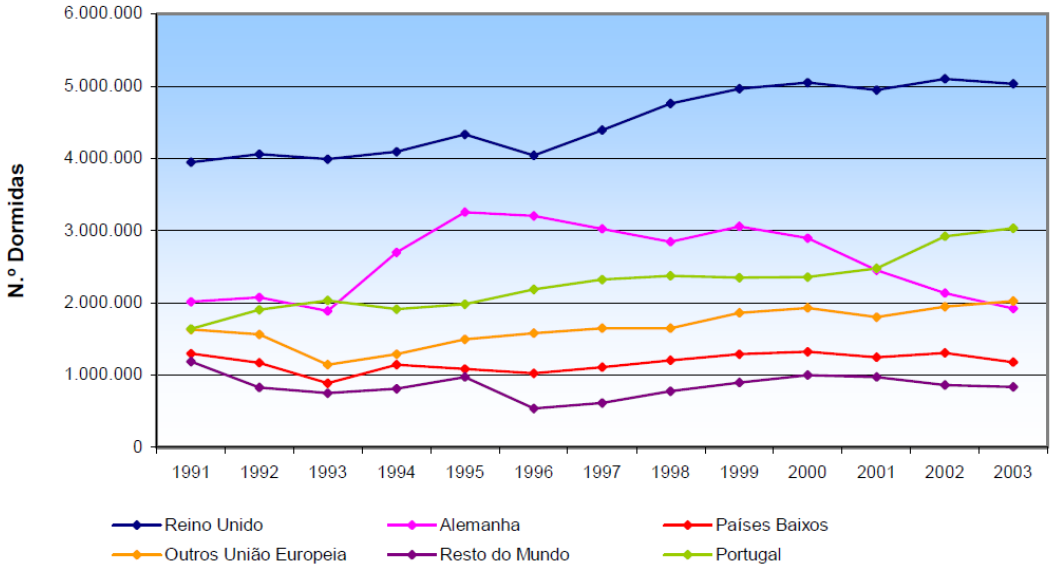
Figura 10.1 – Número de dormidas em alojamento classificado do Algarve (1970-2003)



Fonte: Agência do Arade (2005)

Se analisarmos essa procura pelo lado da nacionalidade, assistiu-se, isso sim, a algumas alterações significativas, como uma quebra importante do mercado alemão, uma crescente dependência do mercado inglês e a emergência do turismo interno como o segundo cliente do Algarve. Estes mercados, contudo, caracterizam-se pela sua crescente sazonalidade.

Figura 10.2 – Número de dormidas no Algarve segundo a nacionalidade de Origem (1991-2003)



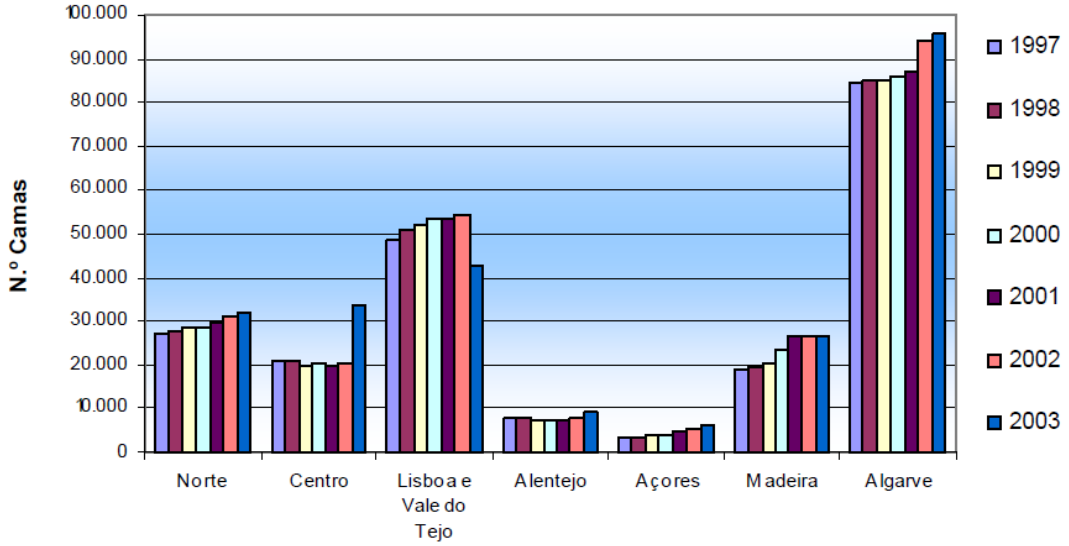
Fonte: Agência do Arade (2005)

O Algarve continua igualmente dependente de um número reduzido de mercados, constituindo o Reino Unido, Alemanha, Portugal, os Países Baixos e a Irlanda cerca de 90 % dos que nos procuram.

Do lado da oferta turística, em anos recentes o Algarve viu aumentar em termos significativos o número de camas, e apesar de ter perdido quota de mercado na

capacidade de alojamento oferecida, continua a ter os estabelecimentos hoteleiros de maior dimensão. O Algarve na sua especialização turística também é desigual, centrando a capacidade de alojamento em sete concelhos do litoral em particular Albufeira, Portimão e Loulé. Ao mesmo tempo a tipologia de alojamento turístico revela particularidades.

Figura 10.3 – Número de camas de estabelecimentos hoteleiros classificados por região de Portugal (1997-2003)



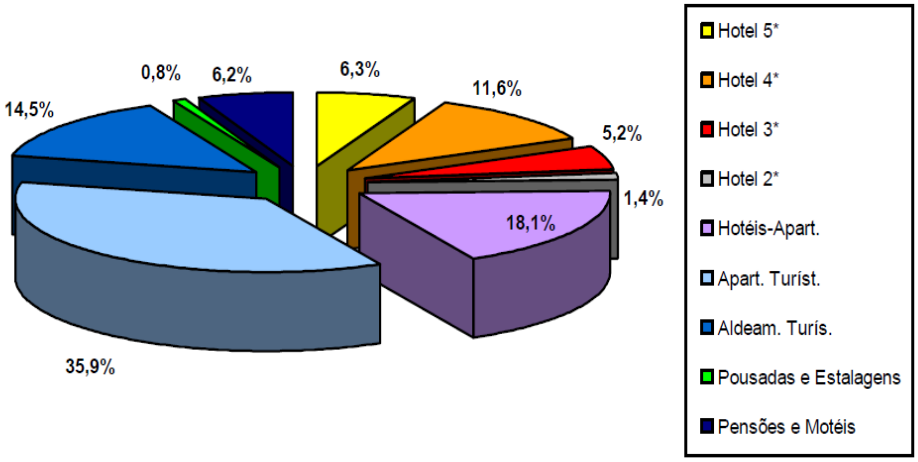
Fonte: Agência do Arade (2005)

Se os apartamentos turísticos com 35,9 % e os hotéis apartamentos com 18,1 % representam a maioria do alojamento classificado, a dimensão do não classificado assume proporções massivas, como se pode constatar no Anexo 4.

Apesar destes números corresponderem a anos anteriores, trazemo-los aqui à colação por evidenciarem precisamente duas distorções do sistema de oferta que não foram alteradas até aos dias de hoje[2].

Quanto à matriz de produtos turísticos para o Algarve, a sua dependência de sol e praia é significativa, mesclada pela emergência do golfe em anos recentes e de algum turismo náutico.

Figura 10.4 – Distribuição da capacidade de alojamento no Algarve, em 2000



Fonte: PAPTA, 2002-2004, pág. 23

Apesar das excelentes condições climatéricas para outros tipos de turismo, do potencial do seu ambiente e biodiversidade, com quatro parques naturais e mais de 50 % do seu território classificado como Rede Natura 2000, da riqueza da sua gastronomia e da sua

[2] Ver caracterização SWOT da publicação da CCDRAlgarve, (2000b), "Um Retrato do Algarve na viragem do Século".

ligação aos Descobrimentos, apesar ainda do grande potencial da sua costa para actividades ligadas ao mar, como o turismo náutico e de cruzeiros, o Algarve continua estrangulado em termos de futuro no que ao fenómeno turístico diz respeito. Como afirma o WTTC[3], as previsões para os próximos anos são muito modestas - crescimento muito lento da procura turística, do capital a investir e do investimento estatal na região, centralização das decisões fora da região, constituem obstáculos que urge ultrapassar.

E que visão de conjunto revela a entidade que gere o turismo no Algarve?

O PRTA para os anos 2000 faz uma síntese dos problemas e desafios que se colocam:

> "Os principais estrangulamentos endógenos à actividade turística identificados no Plano Regional de Turismo do Algarve (concentração espacial da oferta de alojamento, concentração da procura nos mercados inglês e alemão e sazonalidade elevada) mantém-se praticamente inalterados.
> Assim, conclui-se ser indispensável:
> - diversificar os mercados, por forma a diminuir a dependência do Algarve face aos actuais mercados;
> - promover uma distribuição espacial da oferta de alojamento mais homogénea através da sua implementação nos concelhos com menor capacidade de oferta;
> - diversificar a oferta de produtos turísticos;
> - aumentar a percentagem da oferta de alojamento de qualidade;
> - incentivar acções que fomentem a diminuição da sazonalidade".

[3] Sumário executivo do relatório sobre o Algarve produzido pelo WTTC aquando da sua conferência anual, realizada em Vilamoura em 2003, (WTTC, 2003).

Tais desejos e objectivos não impedem que, em documento recente[4], o Algarve surja como um destino com:

- crescimento negativo das dormidas (2003-2005);
- taxa de ocupação e REVPAR[5] baixos e em redução;
- oferta muito dependente dos operadores turísticos;
- poucos resorts turísticos integrados e hotéis de marcas internacionais;
- hotelaria a necessitar de requalificação;
- elevado peso de camas paralelas.

Que percepção do destino e dos seus problemas têm então os actores e como percepcionam a necessidade de condução da sua gestão?

10.3. O destino como caso

O Algarve, sendo o destino português mais antigo e internacionalizado, assente numa tradição histórica de alguma autonomia identificadora e de delimitação geográfica, surge como destino claramente delimitado, reconhecido internacionalmente e maduro[6], a que urge adequar uma estratégia de requalificação, fruto da "crescente complexidade dos destinos turísticos mundiais, do aumento do grau de exigência por parte dos consumidores e dos acontecimentos do 11 de Setembro" (RTA, 2002).

Tanto um documento como o outro apontam para a urgência de um novo turismo assente "na qualidade e apelando ao desenvolvimento de um turismo sustentável",

[4] Síntese da performance do Turismo por região, NUTS II, PENT, Ministério da Economia e Inovação, 2007.
[5] REVPAR significa *Revenue Per Available Room*.
[6] PRTA – anos 2000, pág.10, Dezembro de 2001, RTA, Anexo 5.1.

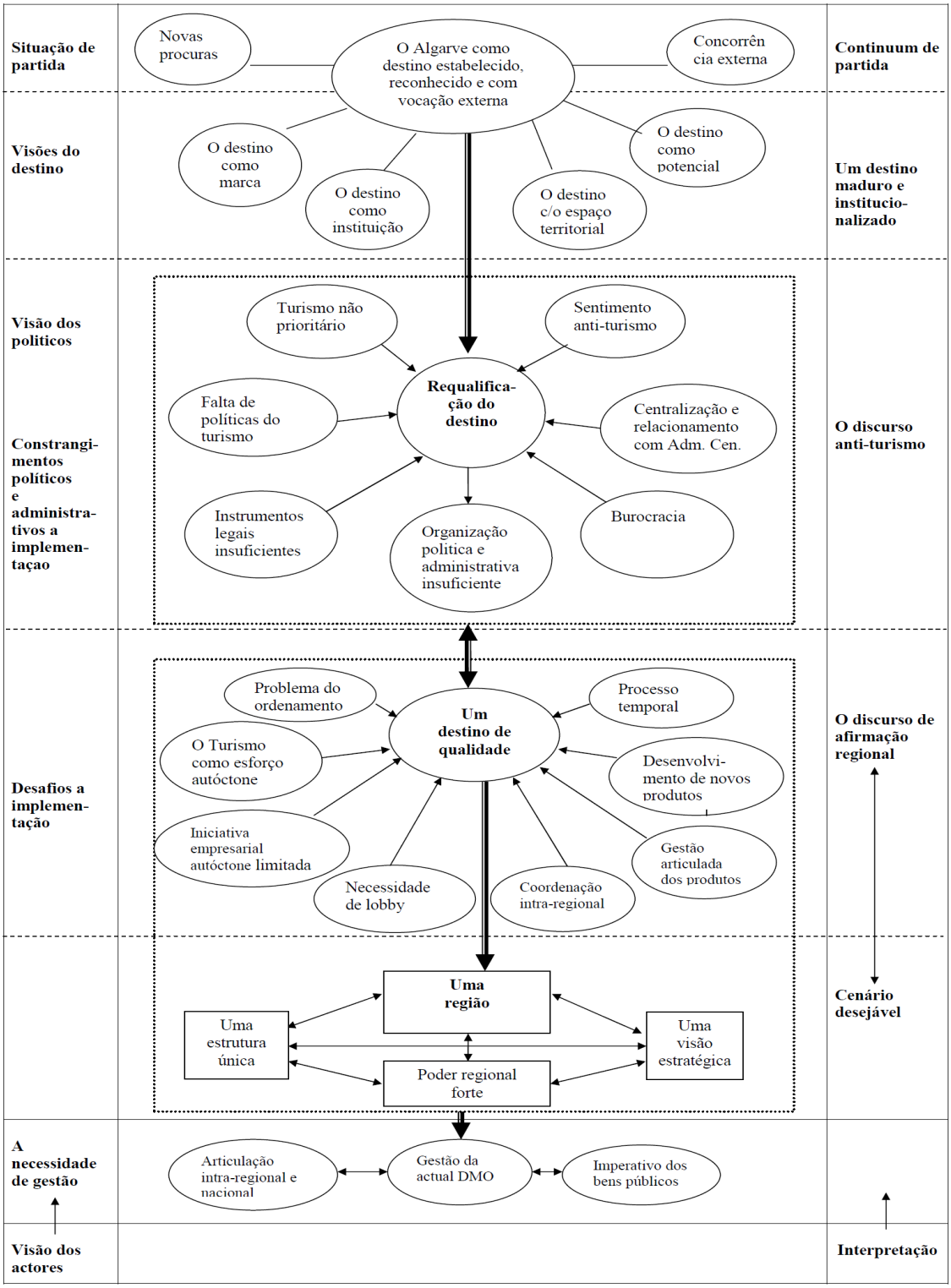
visando a requalificação do turismo algarvio e a utilização racional dos recursos existentes. É esta mesma ideia de "um destino turístico de qualidade, potenciando os seus pontos fortes, requalificando e diversificando a oferta e eliminando os seus estrangulamentos", que o próprio PRTA explicita na sua página 44. Mais à frente, no quadro IX da página 55, compara-se os objectivos estratégicos dos planos nacionais e regionais para o Algarve com os do PRTA. Para além de apontar a necessidade do desenvolvimento sustentável, surgem como eixos de análise comparativa o enquadramento da oferta, a qualificação e diversificação da oferta / equipamentos, a qualificação e diversificação da oferta / produtos e a promoção turística.

Esta maneira de ver o Algarve como destino, assente essencialmente na dinâmica da oferta, é a mesma que perpassa na análise das dinâmicas do sector turístico do mesmo documento. Quando se analisa todos os outros relatórios e planos da RTA do período em questão, essa é, precisamente, a visão predominante – a de uma região cuja actividade gira à volta da actividade do alojamento como oferta e de ocasionais referências à necessidade de "preservar recursos", "explorar esses recursos" ou trabalhar produtos, não transparecendo, quer dos planos, quer dos relatórios, outros produtos que não o sol e praia, o golfe ou a imobiliária, mas com iniciativas limitadas em termos de capacidade da intervenção da própria DMO[7].

E como vêem e percepcionam os actores esta mesma realidade do Algarve como destino? Atente-se na Figura 10.5.

[7] Relatórios de Actividades da RTA, 2002, 2003, 2004,2005.

Figura 10.5 – O destino regional nas suas dimensões de requalificação



Fonte: Elaboração do autor

Base territorial, potencial, marca, são a base para um destino moderno e institucionalizado, que não oferece contestação. Por outro lado, surge ainda a vocação exterior da região que, perante os imperativos da nova procura e do aumento da concorrência, coloca o desafio da requalificação do destino, que deverá afirmar-se pela qualidade.

A evidência desta ideia complexifica-se, no entanto, quando se olha precisamente para os constrangimentos e desafios que se colocam a essa evolução. Emerge a percepção, por parte dos actores, da existência de um discurso anti-turismo em vários sectores da sociedade, ideia essa partilhada por todos ("existe até entre os líderes políticos, um certo sentimento anti-turismo, em que o turismo é apontado como uma actividade destruidora, que deve ser combatida e não promovida enquanto actividade económica de futuro e com futuro"[8]). Esta mesma atitude encontra pormenorização na afirmação de que "o turismo nunca foi interiorizado a nível político como uma actividade positiva", de que "nunca houve de facto uma verdadeira política de turismo", de que se tem "instrumentos legais insuficientes" ou "organização política e administrativa insuficiente", a que se juntam as acusações do excesso de burocracia e de centralização.

Este discurso anti-turismo, acabará por ser, ele próprio, um constrangimento à afirmação da região como destino. Do lado da gestão da DMO "existe uma necessidade de requalificação da oferta, que não está a conseguir ser feita no terreno", precisamente por culpa de alguns dos obstáculos anteriormente assinalados; a necessidade de criação

[8] Opinião do presidente de uma das associações de empresários.

de novos produtos encontra dificuldades pelo "tempo de aprovação dos novos projectos"; e a gestão articulada dos produtos esbarra na falta de articulação e coordenação dentro da região – "há entidades que têm produtos que são essenciais para o turismo, mas que têm uma gestão completamente autónoma, sem ligar a ninguém, totalmente desarticulada"; os problemas do ordenamento são considerados como "mínimos", mas o facto da iniciativa empresarial autóctone ser limitada, impede a existência e faz clamar por um lobby forte ("o Algarve não tem um *lobby* forte nesta área do turismo porque há poucos empresários no Algarve").

Ora estas dificuldades internas à região e, por outro lado, desafios que se colocam, fazem emergir um desafio político-administrativo – a necessidade de uma região com "o poder regional forte, em torno de uma única estrutura e com uma visão estratégica para o sector". Estas ideias são partilhadas amplamente pelos actores que temos vindo a acompanhar, apesar de alguma diferenciação partidária.

O discurso de afirmação / requalificação do destino assenta, assim, igualmente, num discurso de afirmação regional que, por sua vez, surge como reacção e contraponto ao discurso "anti-turismo", próprio da visão dos políticos, naturalmente centralizadores. No entanto, esse discurso de afirmação política regional está, ele próprio, aprisionado numa multiplicidade de constrangimentos políticos e institucionais, que limitam a sua concretização.

Por outro lado, este discurso de afirmação regional não esquece "o lugar que os municípios deverão ter no quadro de uma futura região", mas o modo como se centra o

discurso na região acaba por ter igualmente um efeito redutor. Esquece-se a grande diversidade de recursos do Algarve, do barlavento ao sotavento, do litoral à serra, diversidade essa igualmente com a necessidade de ser reconhecida e potenciada.

A necessidade de gestão do destino

A necessidade de gestão do destino não é, para os respondentes, uma questão fracturante. A DMO existente, pela sua história e tradição, sempre teve uma maneira de fazer a gestão do destino.

Tabela 10.1 – A necessidade de gestão do destino

Os obstáculos	**A gestão do destino turístico**	**O libelo da necessidade**
. centralização . descoordenação regional . falta de instrumentos políticos e institucionais		. a imperfeição do mercado . os bens públicos . os impactos do turismo

Fonte: Elaboração do autor

A necessidade de eventualmente reforçar ou reestruturar a gestão do destino, oscila, assim, entre os obstáculos e o libelo da necessidade - “o turismo não pode ser só uma proclamação de objectivos jurídicos que são válidos para qualquer parte do mundo em que o mercado é a razão de tudo. A livre dinâmica do mercado pode destruir o turismo, porque o turismo se baseia numa matéria-prima sensível que são os recursos naturais, esses recursos naturais são públicos, tendo o Estado de zelar por eles de forma a

potenciá-los, preservá-los em torno de uma actividade que não seja destruída de uma forma irremediável”[9].

Esta defesa premente de uma intervenção na gestão do destino encontra como contraponto um discurso de descrença – “estou descrente porque, na prática, cada um puxa para seu lado. Este destino não pode ser gerido a sete ou oito vozes, deveria ser gerido a uma só voz” ou ainda de modo algo contraditório – “não faz sentido a nível central ter-se integrado num único organismo os vários departamentos que tutelam o turismo, não existem competências nem poderes delegados nos organismos regionais”.
É mesmo este sentimento de impotência que sobressai quando um dos informantes afirma “não temos nenhum instrumento à escala da região para gerir esta actividade; não temos instrumentos políticos nem institucionais para gerir esta economia à escala da região”. Com efeito, o próprio PRTA ou o PAPTA que mencionámos anteriormente, são de carácter meramente indicativo e se o PROTAlgarve assume um papel imperativo, isso manifesta-se tão só na política de urbanismo e de ordenamento, na definição do número de camas por concelho ou na delimitação, não fundamentada, dos núcleos de desenvolvimento turístico e não propriamente na definição de outros mecanismos de natureza vinculativa.

Uma corrente de opinião diversa sobressai das opiniões dos actores fora da fileira do turismo, como se pode observar das duas tabelas (Tabelas 10.4 e 10.5) que retratam o

[9] Opinião do informante 5, que é representante de uma das organizações empresariais sem representação na RTA.

consenso dos *focus group* – coordenação, planificação, informação, cooperação com autarquias, múltiplas são as razões, então apontadas, para uma gestão do turismo.

10.4. O sistema de gestão do destino regional

Se a tradição histórica da organização turística em Portugal fez despoletar desde os anos 20 do século XX, formas de organização e de gestão do turismo, quer a nível local quer regional (Flores, 1999), não é menos verdade que a nível do Algarve, só com a criação da RTA em 1970 se dá o pontapé de saída para uma institucionalização de uma forma de dinamização, coordenação e gestão do destino Algarve.

Olhar para a gestão de uma região tão diversificada como é o Algarve apontaria para um grau elevado de complexidade do sistema e do modo como a DMO regional supervisiona esse sistema. No entanto, tal não é assim. Apesar de normativamente regida, a acção da DMO não é vinculativa mas, antes de tudo, orientadora e está na encruzilhada de três raios de acção, esses sim normativos e consagrados na lei – a esfera do governo central, quer pela força do seu programa, quer pela existência de órgãos centrais específicos que conduzem a política e gestão do sector, ou ainda, pela existência de outra legislação que condiciona a actividade turística; a esfera regional, que apesar de carecer de uma autonomia, vê consagrados vários instrumentos que modelam a acção de turismo ao nível da região, de que o PROTAlgarve é o mais importante, e que permitem que múltiplos recursos e funções que se relacionam com o turismo se repartam por outros tantos organismos e instituições regionais; a esfera local, que não sendo dependente da DMO ao nível do destino, tem encontrado numa forte

tradição de autonomia local e municipal uma razão para desenvolver os seus próprios planos, estratégias e acções de intervenção autónoma na área do turismo.

Assim, é neste contexto que procuramos analisar sucessivamente: primeiro, o contexto institucional normativo em que a própria DMO se enquadra e baliza a sua acção; segundo, o papel que a DMO desenvolve como organismo polarizador da gestão do destino; terceiro, as suas funções e actividades de gestão; quarto, o modo como a gestão de recursos e funções com relevância para o turismo é encarada pelas diversas instituições regionais que detêm essas competências; e, finalmente, o modo como a DMO se relaciona com esses sistemas subsidiários e de gestão, quer dentro, quer fora do destino. Procurar-se-á, para além da análise sucinta dos normativos que condicionam a gestão do destino, olhar ainda para o modo como os actores / decisores os vêem, opinam sobre ele e o incorporam nas suas práticas de gestão.

10.4.1. O contexto institucional e normativo

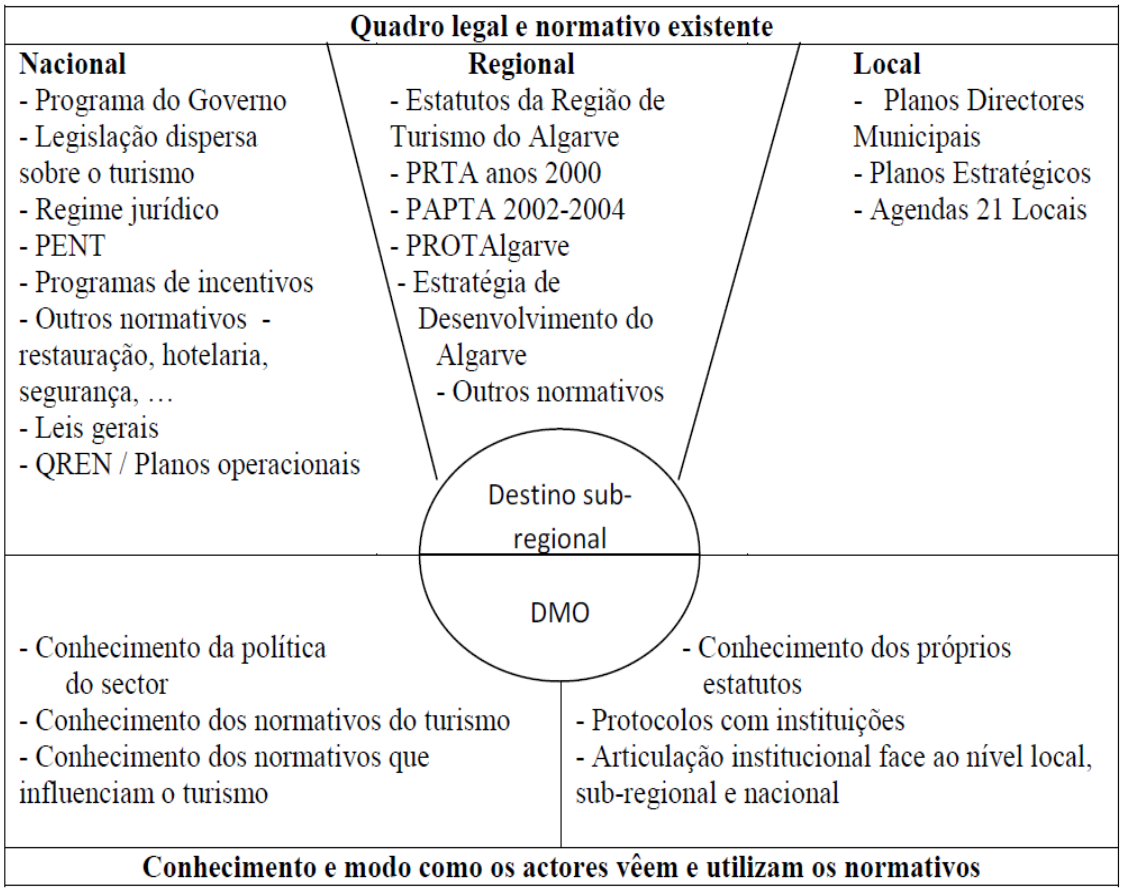
O quadro seguinte sintetiza os normativos principais que contextualizam, vinculam, ou têm relevância para a gestão do destino, quer internos quer exteriores à própria DMO.

O contexto nacional do turismo

O período em análise deste estudo de caso é balizado pela entrada em funções do actual governo em 2005. Anteriormente, os sucessivos governos foram produzindo documentos orientadores para o turismo (livro branco do turismo, plano director do turismo) que não assumiram papel vinculativo; ao contrário, as actividades das regiões

de turismo desde 1981 são balizadas por um regime jurídico das regiões de turismo (decreto-lei nº 287/91), que configura atribuições, competências, composição e formas de administração e gestão de que decorrem os estatutos das diversas regiões de turismo, entretanto aprovados na primeira metade dos anos 90. Este mesmo regime jurídico é de base municipalista, deixando em aberto ao interesse e decisão de cada município integrar-se ou não nas respectivas regiões. E se, no caso do Algarve, a sua delimitação geográfica e tradição criou uma única região, em outras áreas do país, assistiu-se a uma proliferação de regiões de turismo sem dimensão territorial nem massa crítica de atractivos.

Figura 10.6 – Quadro legal e normativo da DMO regional



Fonte: Elaboração do autor

São precisamente decorrentes desse regime os estatutos da RTA em vigor no período a que se reporta este estudo, com publicação em 1993 (D.L. nº 161/93). Com a entrada em funções do novo governo, inicia-se uma clara filosofia de intervenção e estruturação no turismo. O Programa do XVII Governo Constitucional explica a sua visão partindo de uma perspectiva de sustentabilidade ambiental, económica e social, para referir um novo modelo de desenvolvimento do turismo, que privilegie a qualidade. Ao mesmo tempo, afirma que uma política nacional de turismo se concretiza pela possibilidade de integrar, de uma forma coerente, as diversidades regionais e as suas diferenças através de políticas regionais fortes. Fixa ainda o Programa do Governo, no quadro desta perspectiva, cinco vectores de intervenção estratégica, de que destacamos em particular: a "valorização dos recursos turísticos e construção de ofertas de qualidade", a "implementação de estratégias regionais autónomas, integradas numa visão nacional". E concretiza, no campo das medidas prioritárias: "a necessidade de planos de intervenção turística à escala das regiões"; "programas de incentivo e apoio à inovação das empresas"; "a certificação ambiental dos produtos"; "o envolvimento dos *stakeholders* locais e regionais para a certificação ambiental"; "a valorização de produtos turísticos com notoriedade internacional"; "a promoção externa"; "estimular uma nova dinâmica de intervenção por parte das Regiões de Turismo e com novas estruturas de associativismo municipal" e "a intensificação de parcerias directas com vários *stakeholders* institucionais do turismo".

Trazer à colação o Programa do Governo encontra razão de ser precisamente porque este faz emergir padrões de intervenção, que não podem ser ignorados, no quadro de

uma perspectiva regional de gestão dos destinos turísticos. De entre os vectores estratégicos e respectivas medidas prioritárias desse Programa destaquemos:

- um forte eixo de intenção descentralizadora, deslocando para as regiões um grande protagonismo de actuação, seja na implementação de estratégias regionais, seja na necessidade de planos de intervenção turística, seja na promoção externa, ou ainda num novo eixo de intervenção que se antevê para as regiões, através do fomento do associativismo intermunicipal;
- uma aposta na qualidade, quer como ideia central do programa, quer com várias iniciativas na área da certificação ambiental ou de qualificação dos destinos;
- a proposta de uma lei de bases do turismo que consagre as linhas orientadoras e a estratégia de uma politica nacional do turismo;
- uma nova ideia, embora latente, de articulação institucional com as regiões, os municípios e os *stakeholders* locais e regionais, ao fazer da actuação ao nível da região um espaço privilegiado para o planeamento, implementação de estratégias e avanços na certificação ou esboço de parcerias.

Este programa governamental concretizar-se-ia em três medidas essenciais: na produção de um plano estratégico nacional do turismo (PENT), que contempla igualmente objectivos para o Algarve como região; na concentração num único organismo, Instituto de Turismo de Portugal, das competências operacionais repartidas por diversos serviços centrais e, ainda, na produção de uma nova lei-quadro das regiões de turismo, reduzindo substancialmente o número de regiões, especificando um novo enquadramento jurídico e estatutário para as regiões de turismo, diploma este é produzido já fora do horizonte temporal deste estudo.

No entanto, estas intenções de envolvimento das regiões e dos *stakeholders* irá encontrar pouco eco, quer na região, quer nos nossos informantes. Se a RTA foi solicitada a participar em reuniões de organização do PENT para expressar a sua opinião através da equipa do PRTA, de acordo com a sua coordenadora, apenas se tratou de uma mera reunião de informação e de recolha de sugestões. Após assumir a sua forma final, o PENT é fracamente conhecido dos decisores / informantes regionais e visto com algum menosprezo - "já dei uma olhadela" comenta o principal líder da DMO; "é o mesmo conhecimento anunciado várias vezes", comenta o presidente da associação de municípios regional ou "tenho uma ideia superficial".

Apesar do PENT consagrar uma parte detalhada em relação ao Algarve, em que fixa as grandes tipologias de produtos turísticos e medidas prioritárias a adoptar, o seu carácter nacional não encontra espaço de consideração nem de aplicação regional[10]. E, mais uma vez, a relação com a legislação nacional oscila entre dois tipos de opiniões – "as carências do país não são carências legislativas mas de uma boa definição de políticas, com orientações claras, com organismos estabilizados, uma boa promoção externa, uma boa articulação entre os sectores. As leis que existem são suficientes", afirma um dos informantes. Para o outro informante, "o PENT é uma proposta inócua, com que qualquer pessoa está de acordo. O problema é sobretudo o dos instrumentos para a sua execução".

[10] Tal situação vem a ser corrigida, estando em estruturação, em 2009, um PENT de aplicação regional.

Sendo, um documento de orientação estratégica para o país, definidor de políticas e de prioridades, o PENT, de facto, carece, de mecanismos de participação regional e surge mais uma vez como uma iniciativa centralizadora e sem capacidade de implementação no terreno (vide nota de rodapé anterior). Mas se para alguns informantes faria falta uma "lei-quadro nova adaptada às circunstâncias de hoje, de modo a que nos revíssemos nela", para outros, o enquadramento legislativo existente do regime jurídico das regiões "em termos de competências, deveria ter mais competências e mais recursos, para evitar a centralização em Lisboa de muitas matérias".

Em suma, o contexto normativo nacional continua a carecer, no período em estudo, de consensualização, eventualmente pelo facto de o governo não ter tido tempo ou visão para dinamizar no terreno as prioridades que claramente estão estabelecidas no seu programa, de articulação com os *stakeholders* e dinamização do protagonismo das regiões.

O contexto regional

O contexto regional é balizado por dois grupos de documentos: por um lado, os documentos dos organismos de coordenação regional, CCDR Algarve, na sua estratégia de desenvolvimento 2007/2013 e no PROTAlgarve; por outro lado, pelos próprios documentos de orientação produzidos pela DMO, PRTA anos 2000 e o PAPTA 2002/2004 e pelo seu enquadramento estatutário.

O PROTAlgarve assume um carácter duplo. Se, por um lado, é normativo, ao esboçar uma visão para o desenvolvimento do Algarve onde o *cluster* do turismo e lazer assume

um carácter central; se define objectivos de desenvolvimento turístico e opções estratégicas para uma hierarquia de produtos principais e complementares ou, ainda, se defende a criação de um sistema regional de qualidade turística, todas essas ideias não têm carácter imperativo. Por outro lado é na definição do número de camas para cada concelho do Algarve, ou na definição de zonas de ocupação turística, que assume um carácter fortemente modelador da estruturação da oferta turística, visando conter nas zonas urbanas o esforço urbanístico associado ao aumento da oferta de alojamento. "O PROTAlgarve, tal como o PROTAL anterior tem uma visão que parte de pressupostos errados, não é entendido como um plano de desenvolvimento do território mas apenas como um plano de ordenamento do território" que vê "o desenvolvimento em torno de redes urbanas de cidades, contrariando os princípios segundo os quais o turismo se deve desenvolver, que é em extensão, com baixos índices de ocupação territorial", contesta um dos informantes.

Por sua vez, o PRTA ano 2000 e o PAPTA 2002/2004, como já afirmámos anteriormente, hierarquizam objectivos, medidas e prioridades mas, por falta de meios financeiros significativos e por falta de carácter vinculativo, transformam-se sobretudo em documentos de trabalho virados para a própria acção da DMO, limitados como instrumento de mudança efectiva de região. Quanto ao quadro estatutário, o decreto-lei de 93 aponta questões essenciais:

- define a área territorial de actuação da RTA correspondendo aos municípios do Algarve (artigo 2º);
- descrimina atribuições da própria região de turismo em termos de valorização turística do destino e das suas grandes funções (artigo 11º);

- estabelece órgãos de gestão e respectivas competências e regras de funcionamento, dando destaque à figura do presidente da região de turismo, com competências e atribuições próprias (capítulos IV e V);
- fixa formas de financiamento e de estrutura de recursos humanos especificas para a instituição, no quadro da administração local (capítulos VI e VII).

Quanto ao nível local, fruto da autonomia dos municípios consagrada na lei, prolifera um sem-número de planos estratégicos locais que têm o turismo como actividade central. Muitos destes planos estão naturalmente em sintonia com as prioridades nacionais e regionais, mas surgem sobretudo como estratégias de desenvolvimento local, sem articulação sequer com os municípios vizinhos.

Do atrás exposto, poder-se-á então em síntese concluir que o destino das DMO regionais está dependente essencialmente de legislação nacional, mas sem articulação formal, nem com os documentos imperativos regionais, nem com os documentos imperativos locais.

10.4.2. O papel da DMO como organismo polarizador da gestão do turismo

O papel da DMO

Como se disse anteriormente, a importância da tradição histórica da organização do turismo em Portugal deve ser salientada. No mesmo sentido sobressai o papel central atribuído às regiões de turismo pelos seus próprios estatutos (artigo 6º) – a valorização do Algarve a partir das potencialidades fornecidas pelo património histórico, natural e

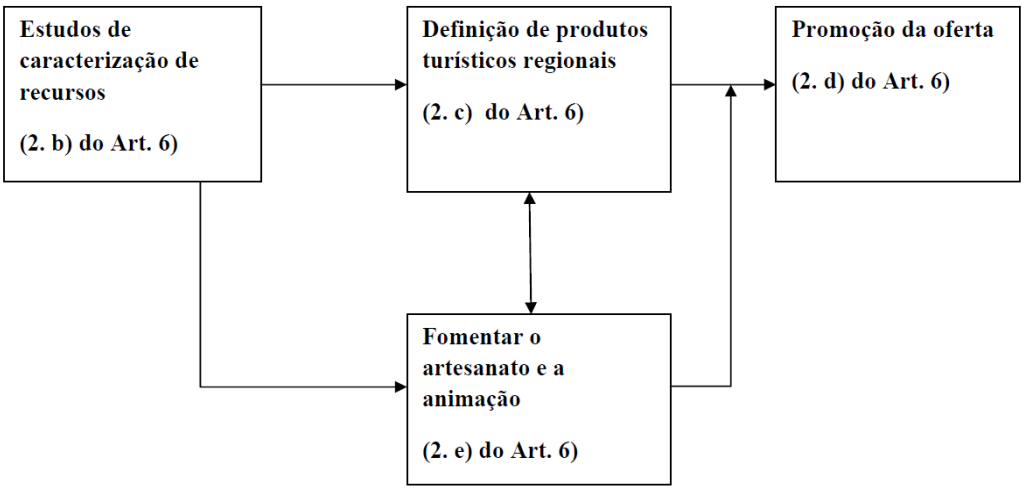
cultural. Essa missão genérica encontra concretização em outras três linhas de acção todas viradas para o destino:

- um ciclo de gestão para o destino, ilustrado a seguir:

- como segunda linha, de carácter operacional: planos de acção anuais ou plurianuais para a região;

- a terceira linha, mais institucional, tendo como objectivo a colaboração com os organismos centrais e regionais, com vista à prossecução da política que for definida para o turismo.

Figura 10.7 – Ciclo de gestão do destino



Fonte: Elaboração do autor

Quando se observam as competências e atribuições definidas para os órgãos da RTA, respectivamente comissão regional e comissão executiva ou ainda para as funções atribuídas ao presidente da região de turismo, verifica-se que estas ultrapassam em dimensão e complexidade o próprio quadro definido para a região. Atente-se na tabela comparativa seguinte.

Para além de algumas particularidades analisaremos no ponto seguinte, a esfera de acção dos órgãos executivos extravasa e aprofunda a acção atribuída à própria RTA.

Tabela 10. 2 – Comparação de funções entre Comissão Regional e Comissão Executiva da RTA

Funções		Comissão Regional	Comissão Executiva
Orientadas para o destino	Politicas	a)b) c) e) l) m) p) q)	a)
	Oferta	-	1c) d) e) 2d)
	Produtos	-	2e) g) h) i)
	Animação	-	1l) 2 c) f)
	Informação	-	2 j)
	Promoção	-	1 f) 2a)
Orientadas para a DMO	Financiamento	d) e) g)	-
	Recursos Humanos	h)	m)
	Controlo/Prestação de contas	-	1i) j)
	Organização interna/estrutura	e) f) i) j) n) o)	-

Fonte: Elaboração do autor

Se os planos de actividades a partir de 2003 evidenciam uma clara acção da DMO centrada em três áreas apenas (informação, animação e promoção), já o documento PRTA anos 2000 e o PAPTA 2002/2004 dele decorrente, permitem verificar um outro intento e conceito do que seria o papel central da DMO – qualidade do turismo da região, desenvolvimento regional, sustentabilidade, gestão de eventos, são outras tantas áreas estratégias que emergem e que denotam preocupações mais latas que não as anteriormente mencionadas nos estatutos e que configuram respostas aos novos desafios

e necessidades, quer do próprio contexto externo, quer da concorrência, quer da evolução das tendências turísticas.

Por outro lado, atente-se no artigo 8 sobre a composição da comissão regional. Dezasseis dos 33 representantes, provêm das câmaras municipais, 5 de instituições nacionais públicas, 4 de organismos regionais com dependência da administração central, 2 dos sindicatos, 3 das associações empresariais regionais, 2 das associações empresariais nacionais do sector e, finalmente, um presidente, normalmente designado por um processo de negociação política, sufragado pela comissão regional.

O curioso desta composição é que retrata uma ampla representação dos *stakeholders* do sector, quer ao nível regional, quer ao nível nacional, assegurando as autarquias um papel dominante. Digamos que a RTA, através da composição dos seus órgãos, constitui uma plataforma de representação pública e privada, de diversidade sectorial, como nenhum outro organismo regional no quadro da administração regional e local portuguesa.

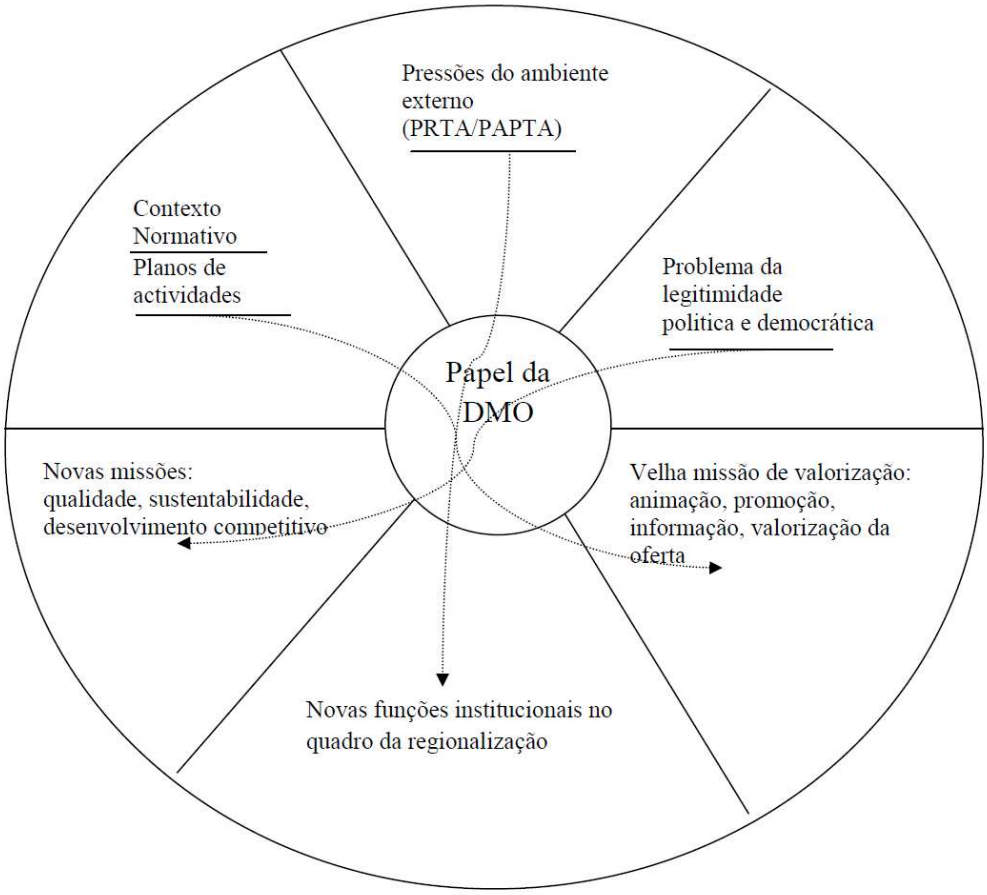
Esta situação é bem traduzida por um dos nossos informantes - "esta é a diferença que emana de uma legitimidade democrática e órgãos que emanam apenas de uma convivência democrática". E outro informante acrescenta, "com as atribuições que tem, a região de turismo, hoje, é um organismo que não tem razão de existir tal como existe. Ou se reforçam as suas competências ao nível da jurisdição e fiscalização, aprovação de projectos e também ao nível da formação externa e interna, ou então é um órgão

desnecessário". A insuficiência das competências atribuídas à DMO é, aliás, largamente consensual entre os informantes.

Do outro lado do espectro de opiniões afirma-se: "essa figura que já existe há muitos anos tem sido reconhecida como válida porque é ali o lugar em que as pessoas se encontram e falam". E sobre a dicotomia público / privado as associações empresariais insurgem-se contra o excesso de participação pública, enquanto o representante de uma das câmaras se manifesta contra o excesso de poder central: "o facto de haver dois ou três organismos centrais do Estado já não faz sentido, não faz sentido nem traz nada de novo; dá às vezes a ideia que esses organismos estão ali por uma espécie de controlo político". Um outro informante, que já exerceu funções governativas, afirma: "as regiões de turismo são um problema velho, são um híbrido administrativo: nem são um órgão desconcentrado da administração central, nem são um órgão que emana das autarquias; recebem dinheiro da Administração Pública através do Ministério da Economia, mas são eleitas por um colégio eleitoral que varia de região para região". São precisamente estas linhas de fractura que atravessam a constituição da DMO na sua comissão regional que conduzem a que a DMO "não tenha autoridade para impor o que quer que seja" quando ela própria é "o resultado da correlação de forças políticas" no dizer de outro informante.

Em suma, não é consensual entre os informantes o papel a desempenhar pela DMO, mas existe um consenso em torno de uma maior autonomia regional e de uma maior legitimação representativa.

Figura 10.8 – Dilemas da DMO



Fonte: Elaboração do autor

A sustentação da DMO

As regiões de turismo / DMOs não são discutíveis na sua existência, mas sim no seu número. Como diz um dos nossos informantes – "as regiões de turismo são fundamentais para o desenvolvimento geral e local do turismo. Sem as regiões de turismo não teria havido valorização local de grandes riquezas turísticas – gastronomia, recursos naturais e históricos - sistematização, levantamento e diversificação".

Esta sedimentação institucional reconhecida e consagrada não põe em causa a existência das DMOs regionais como órgãos que podem e devem gerir o turismo; ao mesmo tempo, enquanto a sua dependência financeira da administração central cria alguma sustentabilidade, por outro lado, impede uma maior iniciativa e autonomia de trabalho na angariação de fundos próprios.

As próprias missões atribuídas à DMO no que diz respeito aos recursos humanos e competências continuam a ser definidas estatutariamente. Assim, no caso da promoção, assistiu-se nos últimos anos à criação de uma parceria público-privada para a promoção externa, com uma estrutura própria, o que permitiu um reforço de pessoal qualificado para a gestão dessa mesma estrutura. A dinamização do PRTA 2000 levaria também a constituição de uma equipa de missão, que recrutaria uma especialista em planeamento regional. No entanto, as missões mais estratégicas antevistas, de promoção da qualidade, sustentabilidade e agenda local nunca encontraram recursos humanos nem financeiros para a sua dinamização. Assim, a questão da sustentação da DMO passa essencialmente, na sequência do ponto anterior, por uma questão de clarificação do seu desígnio estratégico, pela existência de uma liderança que concretize esse desígnio e pela clarificação do seu quadro normativo de actuação.

10.4.3 As funções e práticas de gestão

Olhemos agora para como se concretiza a actividade de gestão. Sigamos a análise do quadro normativo anteriormente referido, dos documentos com carácter mais

estratégico[11], dos documentos referenciados como decorrentes da gestão corrente, planos e relatórios de actividades e, finalmente, atente-se à opinião dos informantes, quer internos à DMO quer externos. A tabela 10.3 serve de síntese e orientação para a nossa análise.

Tabela 10.3 – Funções da DMO emergentes dos estatutos e documentos de gestão

Tipo / Funções	Estatutos	PRTA	PAPTA	Planos de actividades 2003/2007
Orientadas para o destino	. politicas . oferta . produtos . animação . informação . promoção	. enquadramento da oferta . qualificação e diversificação da oferta/equipamentos . qualificação e diversificação da oferta/produtos . promoção (segmentação de mercados, planeamento de MK)	. enquadramento da oferta . qualificação e diversificação da oferta . incentivo ao investimento privado . resolução de conflitos de consumo . Marketing (mercados, eventos, planos de MK, comunicação e imagem) . relações públicas	. promoção e animação (promoção, animação, informação, postos de turismo) . Marketing . PRTA . comunicação e relações públicas . CDI
Orientadas para a DMO	. financiamento . recursos humanos . prestação de contas . organização interna e estrutura	. melhoria da prestação institucional (formação profissional e I&D)	. melhoria da prestação institucional . modernização de serviços (postos de turismo, recursos humanos, formação informatização , Centro de Documentação)	. área administrativa
Perspectivas	**Lado normativo**	**Anterior gestão (docs.)**		**Docs. da actual gestão**

Fonte: Elaboração do autor

[11] Estes documentos já anteriormente referidos, PRTA anos 2000 e PAPTA 2002-04, são ainda produzidos pela gestão anterior com uma liderança politica diferente, mas dado o seu carácter estratégico e o seu carácter inovador, que não voltou a ser retomado, merecem ser referenciados.

A leitura deste quadro sugere a existência de funções orientadoras de uma acção virada para o destino e outras mais viradas para a estruturação interna da própria DMO. Ao mesmo tempo constata-se que a articulação desenvolvida entre estes dois tipos de funções não existe. Analisemos em primeiro lugar as funções internas.

Os estatutos evidenciam as questões inerentes a uma organização pública: destacam a necessidade de prestação de contas perante o Tribunal de Contas como entidade pública; os recursos humanos são vistos em termos de carreiras; o financiamento público é institucionalizado; a estrutura interna, que estabelece uma ampla participação dos actores locais não esconde um desejo de controlo ao designar tantos representantes de órgãos desconcentrados da administração central.

Por seu lado, os dois documentos estratégicos (PRTA e PAPTA) introduzem as questões de formação profissional e melhoria da capacidade dos recursos humanos, mas sem ligação evidente aos desafios do destino. Onde estes documentos inovam é na importância dada à estruturação de um bom centro de documentação e informação, com a contratação de técnicos competentes e, ainda, a criação de um centro de investigação em colaboração com a Universidade do Algarve, denotando uma nova visão da importância que, quer o acesso à informação, quer a investigação, poderiam ter como base para a "melhoria da prestação institucional", no dizer dos próprios documentos. Estas duas medidas importantes são vistas como necessárias à estruturação da DMO, mas sem evidente conexão ou influência sobre a acção e actividades viradas para o destino, por parte da DMO.

A possível influência de que as actividades e recursos da DMO poderiam ter um impacto na própria acção sobre o destino manifesta-se quando o principal gestor do período em análise afirma "não estamos bem apetrechados em termos de recursos humanos, a renovação só é possível através das aposentações, precisaríamos de pessoas com formação, o que temos feito ee que nos últimos anos pessoas que vieram da universidade fazer estágios, foram ficando", ou ainda quando afirma que seria necessário readequar a acção dos postos de turismo a novas funções de informação e reserva. Os postos de turismo vistos como uma função mais interna de gestão, viram ao longo deste período de análise ser implementado um processo de certificação de qualidade, sob a responsabilidade da equipa que coordena o PRTA.

Os informantes externos não dedicam grande atenção à importância que as funções e actividades internas da DMO poderiam assumir e remetem para o debate já anteriormente referenciado sobre o papel da DMO e a concretização dessas actividades.

Observemos agora as funções e actividades orientadas para o destino. O quadro normativo fixou de imediato grandes linhas de acção que têm vindo a ser uma constante da actividade da DMO ao longo do tempo – as funções políticas de decisão e de relacionamento com o poder central e as viradas para a gestão do destino. Apesar de destacar a necessidade de apoiar a oferta e trabalhar e inventariar os produtos, fixa-se a promoção, a animação e a informação como actividades que mais tarde vêm a balizar toda a acção da DMO.

Se inicialmente a promoção assume um carácter limitado, a produção de sucessivos estudos de marketing na gestão anterior e na actual, a assumpção de uma perspectiva de

marketing englobando a promoção, as relações públicas, o conhecimento a segmentação e os mercados, a comunicação de imagem da região estruturam-se como uma actividade crescentemente profissionalizada e que ocupa uma parte substancial do seu orçamento. A própria evolução desta função não tem sido pacífica, em virtude de políticas dos governos, quer por pressão da indústria. O marketing do Algarve, no que diz respeito ao mercado exterior, está estruturado à volta de uma parceria público-privada - a Associação de Turismo do Algarve - ficando reservado para um departamento de marketing da DMO a acção junto do mercado interno. Esta dicotomia, apesar dos esforços de coordenação, carece de alguma razão de ser: ("faz sentido haver uma entidade regional para a promoção, não faz sentido haver duas", mas "com os problemas de financiamento que temos não tenho dúvidas que esta é a forma de financiamento ideal", contrapõe um outro informante").

A animação também vê evoluir o seu papel de distribuição de subsídios e apoios a todas as iniciativas possíveis que vêm dos municípios e entidades civis. Os documentos estratégicos denotam uma preocupação em utilizar grandes eventos como forma de atracção e mecanismo de marketing, ao propor a constituição de um grupo de trabalho no âmbito do PAPTA ou, ainda, ao envolver a RTA no grupo de trabalho da candidatura de Sagres a património mundial. No entanto, essa preocupação com grandes eventos, que perpassa, quer pela documentação, quer pelas afirmações do principal gestor, não encontra concretização em iniciativas congregadoras do destino enquanto tal[12].

[12] A gestão anterior dinamizou algumas iniciativas nesse sentido. Nos últimos anos as grandes iniciativas de atracção e eventos de carácter internacional, fizeram-se, ou por iniciativa das autarquias ou do governo central.

As actividades de informação turística evoluíram, de igual modo, dos tradicionais postos de informação turística para as actividades de comunicação, evidenciadas pelas notas de imprensa e publicações próprias produzidas pela ATA, pelo trabalho da sensibilização junto dos profissionais de informação, ou até pela criação do recente portal internet da região.

A referência ao apoio à diversificação da oferta que consta desses documentos normativos, acaba, igualmente, por marcar os sucessivos documentos produzidos e práticas desenvolvidas. Seja no apoio a equipamentos e serviços, na melhoria do seu enquadramento ou da sua qualificação e diversificação, na criação de um gabinete de apoio ao investidor ou na constituição de um grupo de trabalho para atrair investimento qualificado, procura-se ter uma acção institucional que facilite a organização privada do sistema de oferta.

Quanto ao trabalho com produtos do destino, se do lado normativo se previa a sua inventariação e estruturação, tal nunca veio a ser concretizado. Mesmo quando, quer o PRTA quer o PAPTA problematizam as questões de diversificação da oferta no que diz respeito aos produtos, as suas iniciativas quedam-se na identificação desses produtos, sem qualquer base de inventariação ou estratégia de estruturação e organização desses mesmos produtos. Passa-se, isso sim, essencialmente pela constatação de que os produtos estão aí no terreno, de que o Algarve tem um potencial diversificado para uma carteira de produtos e fica-se pela identificação[13].

[13] PRTA anos 2000 o PAPTA 2002-04, planos e relatórios de actividades.

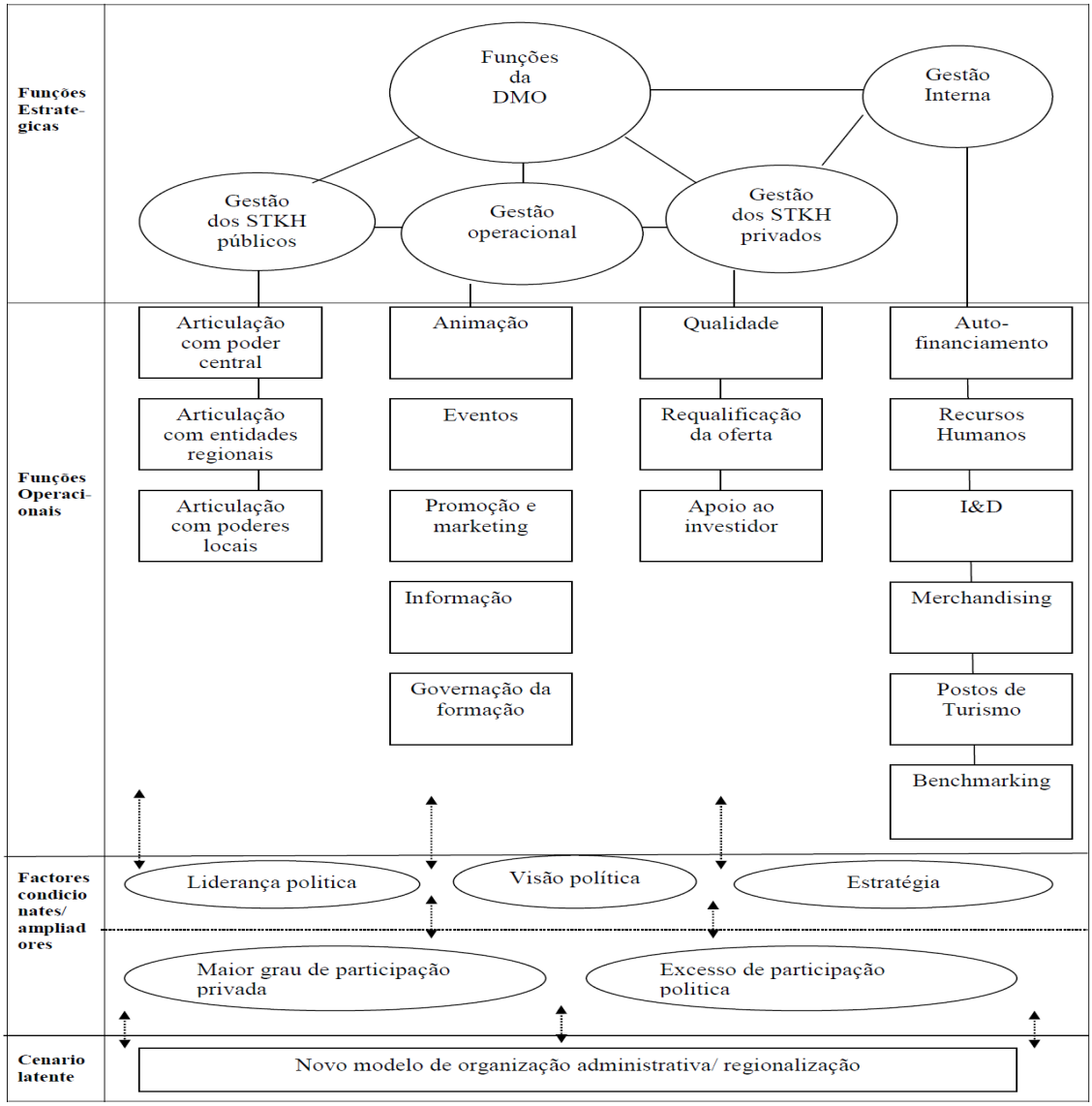
Uma área importante não claramente prevista no lado normativo é a do planeamento estratégico para o destino. Já anteriormente destacámos que o PRTA anos 2000 era, na prática, uma segunda edição de um outro plano realizado nos anos 90, quer um quer outro com carácter indicativo. Igualmente se disse que o destino era mais modelado pelo PROTAlgarve do que pelo próprio PRTA, sendo este uma síntese de outros documentos, por um lado, e, por outro lado, um conjunto de acções e medidas inconsequentes quer por uma falta de visão clara para o destino, quer por ausência de meios legais e financeiros que permitissem a sua implementação.

Esta limitação é bem traduzida nas palavras do líder da DMO quando afirma com alguma ironia "o PRTA fez o plano de limpeza de praias, fez o plano não sei quantos mas não faz um verdadeiro plano estruturante para o Algarve. Este plano estratégico não é o PRTA, tinha de haver uma entidade, uma API à dimensão do Algarve, misturando a economia com a RTA, com a CCR, com a AMAL. Uma entidade que tivesse os planos todos e uma lei que canalizasse o investimento".

Para além de uma maneira própria de ver o plano como essencialmente condutor do investimento, esta afirmação ilustra sobretudo a ineficácia do PRTA, quer pela atribuição de tarefas menores, quer pela insuficiência de meios, perspectiva aliás corroborada pela sua directora. Mas estas declarações ilustram também a maneira como o próprio líder da DMO encara o PRTA, quando naturalmente teria, ele próprio, meios e poder para delinear um novo enquadramento e visão para a própria função do PRTA. Se o PRTA e o PAPTA (produzidos pela gestão anterior) evidenciam preocupação com os desafios externos (mercados, concorrência, 11 de Setembro) a gestão em funções no

período em análise neste estudo, não produz qualquer documento de orientação estratégica. Os planos e relatórios de actividades reproduzem-se em listas de apoios a actividades à volta das grandes áreas de actuação já referenciadas. Nos casos em que os anteriores planos citados introduzem questões-chave como a qualidade, a competitividade ou a sustentabilidade, a nova gestão em funções não lhes da grande prioridade.

Figura 10.9 – Funções da DMO na perspectiva dos informantes



Fonte: Elaboração do autor

Do lado dos informantes emerge assim a proposta de funções essenciais descritas na figura 10.9. Num primeiro nível, destaca-se a gestão dos *stakeholders* públicos e privados e a gestão mais operacional virada para o destino e a dinâmica interna da DMO. Num segundo nível, identificam-se as sucessivas actividades a desenvolver, sobressaindo a importância dada à articulação com o sector público, do nível central ao local e, no quadro da actividade interna, a importância do *merchandising* como fonte de auto-financiamento e de *benchmarking* a outras organizações congéneres, como forma de aprendizagem organizacional.

O modelo desejável de gestão aparece, sobretudo, fortemente condicionado por factores que potenciam qualquer modelo de gestão – a necessidade de uma liderança, de uma visão, de uma estratégia clara para o destino e DMO, factores esses condicionados ainda pela necessidade de mais participação privada, de excesso de representação política e, ainda, pela evolução do actual sistema organizativo das regiões do turismo no novo quadro de organização[14].

O que revelam os dois quadros anteriores é, essencialmente, uma aceitação generalizada de um modelo com poucas preocupações de ruptura ou capacidade de adequar as grandes funções da DMO aos novos contextos externos e internos, ao que não é alheio, quer a clivagem anteriormente assinalada, quer a excessiva perspectiva administrativa da DMO ou o excessivo protagonismo político revelado.

[14] O que acabou por acontecer após o período em análise com a redução das regiões de turismo para o mesmo número das regiões plano

10.4.4 A articulação horizontal intra-destino – recursos, produtos e funções

Da listagem de funções já anteriormente mencionada ressalta como questão fundamental a articulação entre organismos nas suas múltiplas. Num destino regional como o Algarve com uma grande diversidade, quer de organismos regionais, quer de organismo locais e sub-regionais, o quadro é complexo. Como vêem então estas dimensões os actores / informantes que estão nos próprios organismos?

A gestão de recursos e produtos por parte de outros órgãos de carácter regional[15]

Comecemos então pelos informantes que têm responsabilidades na gestão ou tutelam recursos e produtos fundamentais para o sistema de produção do destino.

Observemos a seguinte tabela que sintetiza os resultados do *focus group* dirigido a estes informantes.

As várias entidades não têm nenhuma acção nem detêm informação que as vocacione para o turismo, mas a maior parte deles está consciente da necessidade de haver uma transversalidade e complementaridade que potencie os recursos que tutelam. Se por um lado algumas instituições desenvolvem, elas próprias, iniciativas ou produtos para o turismo, como é o caso da agricultura que tutela o turismo rural e fomenta este tipo de turismo, ou do património, que valoriza, promove e sustenta os seus próprios recursos e

[15] Recorde-se que, como se afirmou no capítulo 7.2.2., dada a complexidade do destino regional, procurou-se congregar a informação das instituições em dois grupos de informantes – os que gerem recursos e produtos importantes para o destino e os que gerem funções de carácter político que condicionam o turismo. Mantém-se essa separação para efeitos de exposição.

até organiza iniciativas que por si só potenciam esta actividade, todos os informantes, com excepção da área da cultura ressalvam a necessidade dessa gestão integrada e complementar. Quatro dos cinco informantes vão mesmo ao ponto de destacar a importância e necessidade de um organismo que tutele o turismo regional "assuma um papel de liderança num delinear de estratégias, ou que dentro de uma política de turismo

Tabela 10.4 – Ideias-chave geradas no *focus group* produtos

Ideias - chave	Consensos	Instituições				
		Cultura	*Ambiente*	*Património*	*Agricultura*	*Pescas*
Preparação para o Turismo	As actividades relacionadas com o turismo são efectuadas pelos próprios membros da instituição		X		X	
	Não existe uma estrutura ou departamento (dentro de cada área específica) relacionado só com o turismo	X	X	X	X	
Necessidade de gestão / coordenação do Turismo	Necessidade de uma entidade fiscalizadora		X	X		
	Necessidade de parcerias e complementaridades entre os diversos organismos e instituições	X	X	X	X	X
	Necessidade de uma gestão integrada e transversal do turismo (reunir complementaridades)		X	X		X
Papel da RTA/DMO	Ao nível das políticas é fundamental ter um organismo que assuma o papel de liderança no delinear de estratégias para agilizar um modelo daquilo que se pretende para o turismo no Algarve.		X	X	X	X
	É importante que haja a definição de uma política de turismo, uma entidade que promova, coordene e que tenha uma estratégia forte		X	X	X	X
	A RTA deveria ter uma intervenção mais forte no desenvolvimento do turismo e nomeadamente na promoção de novos produtos turísticos			X		X
	Criação de novos produtos turísticos alternativos	X	X	X	X	X
	Apostar num turismo de qualidade e diferenciado		X	X		X
	Incentivo à iniciativa privada	X	X	X		
	Aproveitamento das diversas áreas sociais para o desenvolvimento do turismo		X	X	X	X
Papel para os organismos	Os organismos não devem ser eles próprios a definir autonomamente os produtos turísticos			X		X
	Atribuição de maiores competências e de maior autonomia de decisão às instituições regionais		X	X		
	Necessidade de refuncionalização das áreas		X	X	X	X
	Gestão e concessão do espaço a operadores privados		X	X		

Fonte: Elaboração do autor

essa entidade promova, coordene e que tenha uma estratégia forte". Um outro informante considera ainda que "a RTA deveria ter uma intervenção mais forte no desenvolvimento do turismo e nomeadamente na formação de novos produtos turísticos", de "um turismo diferenciado e de qualidade" que conduza mesmo "à criação de novos produtos turísticos".

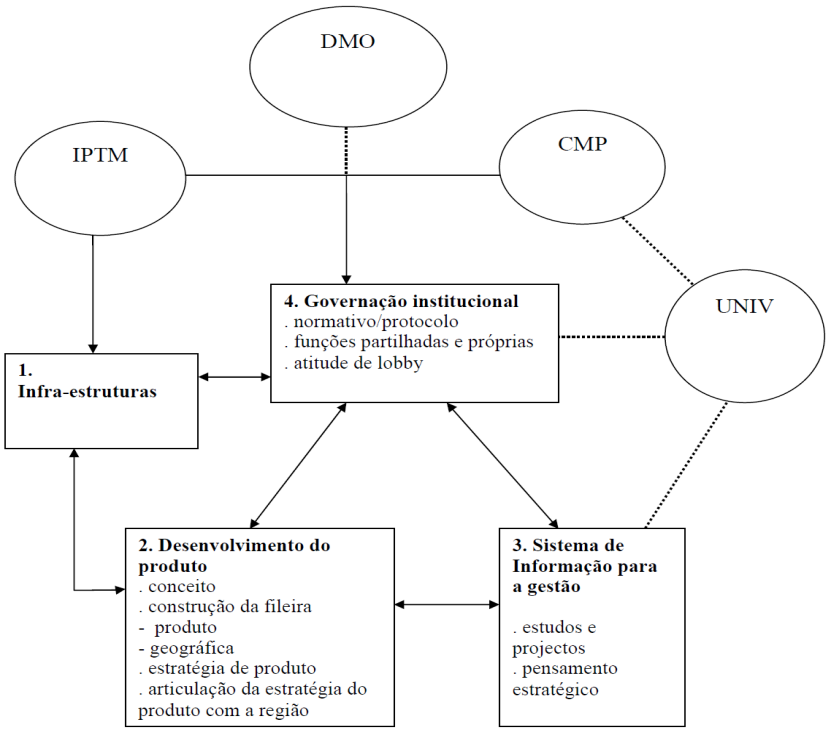
Estas instituições se, por um lado, carecem de quadros formais de intervenção no sector do turismo, por outro lado, sentem um certo abandono por parte da entidade que coordena o turismo ao nível do destino – "a RTA aposta muito no turismo da natureza mas ainda não se viu nada". Esta expressão, apesar de provir apenas de um dos participantes retrata bem esse sentimento.

No campo oposto, a cultura considera que não há necessidade, nem de preparação, nem de coordenação, nem de estrutura líder – "se cada um fizer o seu trabalho (investigação, preservação, defesa) a procura e a oferta vão surgir, a mão invisível vai aparecer, tudo se vai complementar".

Neste campo de análise, ressalta-se o depoimento curioso de um dos informantes impossibilitado de participar no *focus group* e que tutela o turismo de cruzeiros e náutico, e que foi ouvido através de uma pequena entrevista: "a nossa instituição é uma gestora de infra-estruturas. Nós não temos competência nem formação para mais do que isto". Defende, pois, este informante, que a promoção e gestão do turismo de cruzeiros deveria ser partilhada – "acabámos de fazer um protocolo com a câmara para criar as condições necessárias para o marketing dos cruzeiros". Ao mesmo tempo, acrescenta

que esta acção de partilha deveria ser alargada à DMO, de modo a se criar um "lobby junto das entidades centrais e organizar os dossiers para o governo central".

Figura 10.10 – Modelo possível de gestão de um produto



Fonte: Elaboração do autor

Acrescenta ainda o informante citado dois aspectos essenciais – necessidade de desenvolver a fileira desse produto – "Portimão é só o porto de entrada, os outros concelhos ganham mais do que Portimão, portanto há que implicar os outros concelhos[16]"; "temos de ter uma estratégia de região que implique os industriais e uma unidade no organizar o produto e o pacote". E refere ainda "neste segmento está tudo por fazer: há falta de investidores de qualidade, falta um conjunto de organismos que pensem esta área", chamando a atenção para a ausência de um pensamento estratégico

[16] A referência a Portimão deve-se ao facto de ser esta cidade a única que tem um porto com capacidade para porto de cruzeiros e, portanto sendo um destino local, reveste esse seu produto uma dimensão regional.

que estruture a organização do sector / produto. Sintetizam-se no quadro anterior os múltiplos aspectos já referidos e outros menos importantes desta última intervenção, por retratarem um modelo possível de articulação para este tipo de recursos.

A gestão de funções por parte de outros órgãos de carácter regional

As funções que estes informantes representam, quer especificamente vocacionadas para o turismo, quer transversais a outros sectores da actividade económica, aparecem ilustradas no quadro seguinte.

Tabela 10.5 – Funções percepcionadas pelos informantes sobre as próprias organizações

Organismos	Funções citadas					Funções sintetizadas
DRAOT	Ordenamento urbano e turístico	PROT POOC	Acções sobre turismo ambiental	Planos de apoios de praia		-Planeamento para o turismo -Estratégia para o turismo -Valorização de produtos
IEPF	Formação profissional Para o turismo	Articulação com parceiros sociais	Apoios financeiros			-Formação -Politica de emprego
INE	Informação para o turismo					-Informação
AEHTA	Informação para os empresários	Formação	Participação no desenvolvimento			-Informação para as empresas -Formação
EHT	Formação inicial para a hotelaria e turismo	Formação de activos	Parcerias com AEHTA e IEFP			-Formação
DRE	Licenciamento TER	Sinalização Turística c/ DGT	Informação técnica para empresas			-Licenciamento -Pareceres técnicos
CCCDR	Estratégia regional de Desenvolvimento	PROTALGARVE	Intervenção no terreno nas zonas de Baixa densidade	Ecovias c/ AMAL	Planos estratégicos sub-regionais	-Visão -Estratégia -Planeamento -Planos estratégicos sub-regionais
INFOCENTER	Informação comunitária sobre e para o turismo					-Informação

Obs: As informações recolhidas no FG sobre as funções de cada organismo não traduzem completamente o quadro jurídico que molda cada um deles mas ao mantermos apenas as informações recolhidas oralmente, estamos a retratar a essência de como os actores vêem a função das suas próprias instituições.

Fonte: Elaboração do autor

Da leitura do quadro depreende-se que existem funções similares em vários organismos se bem que exercidas com graus de complexidade diferentes e visando clientes diferentes. Ao mesmo tempo, as diversas funções complementam-se e cruzam-se naturalmente, num sistema regional de turismo que não tem uma preocupação de coordenação nem uma unidade organizativa. As iniciativas surgem como se os diversos sectores no terreno descobrissem falhas no sistema e as preenchessem. Veja-se o caso das actividades de informação para o turismo, com três organismos a produzirem essa informação, cada um com dinâmicas e prioridades próprias. Emerge ainda deste quadro que as grandes funções de planeamento e estratégia para o turismo da região são, em primeiro lugar, ditadas por organismos de coordenação regional global e não por organismos do turismo, como aliás já se destacara em ponto anterior deste caso.

Observe-se ainda a tabela seguinte com os consensos alcançados neste *focus group*.

Para além das entidades directamente actuantes sobre o sector turístico como a EHT ou a AHETA, nenhuma outra detém especial preparação para a área do turismo, apesar de a maioria das outras seis organizações manifestarem que têm de melhorar a sua capacidade de intervenção no sector.

Quanto à necessidade de uma gestão ou coordenação para o turismo, emergem amplas e diversas necessidades no terreno – requalificação e ordenamento do território, um plano operacional, sinalética turística, assessorias entre investimentos públicos e privados, a própria inovação ao nível de produtos ou ainda a avaliação e fiscalização de projectos, tudo isto na ausência de um órgão responsável pela coordenação e implementação do

turismo, apesar de se reconhecer a "necessidade de um sistema de organização e cooperação".

Tabela 10.6 – Ideias-chave obtidas no *focus group* funções

Ideias - chave	Consensos	Instituições							
		EHT	CCDR	IEFP	INE	AHETA	DRE	DRAOT	Info-Center
Preparação para o Turismo	Deve-se melhorar o funcionamento dos organismos que existem				X			X	
Papel para os organismos	Os organismos têm que melhorar as suas capacidades de intervenção				X		X	X	X
Papel da RTA/DMO	Não deve haver um órgão responsável pela coordenação e implementação do turismo		X		X		X	X	X
	Deve-se apoiar os critérios de reconhecimento de qualidade a nível internacional	X						X	X
	Deveria existir uma cooperação mais forte entre as autarquias e a RTA		X				X	X	
Necessidade de gestão / coordenação do Turismo	Existe uma necessidade de haver um sistema de organização e cooperação	X	X	X	X	X	X	X	X
	Falta articulação horizontal entre as organizações. As organizações devem estar todas no mesmo plano						X		X
	Necessidade de uma participação mais activa e efectiva das Câmaras Municipais						X		X
	Necessidade de requalificação e ordenamento do território		X					X	
	Necessidade de um plano operacional		X		X	X	X	X	X
	Necessidade de sinalética turística		X					X	
	Necessidade de parcerias entre investimentos públicos e privados						X	X	
	Necessidade de inovação ao nível de novos produtos						X	X	X
	Necessidade de uma avaliação e fiscalização	X			X		X		

Fonte: Elaboração do autor

São estas instituições que sugerem que uma das funções da DMO a sua articulação com as autarquias, no que diz respeito aa promoção. Como dizia um informante "articula-se naturalmente, não é possível configurar um órgão que tenha poder". Quer dizer, reconhece-se a necessidade de coordenar, mas de um modo polivalente, mantendo cada qual as suas estruturas de poder e a sua margem de actuação.

Em síntese, a articulação horizontal surge como necessária, mas enquanto as instituições com preocupações mais operativas a nível de recursos e produtos defendem uma

liderança e uma acção reforçada da DMO, as instituições com funções mais rebuscadas, normativas e intangíveis, defendem uma coordenação mais difusa e sem liderança da DMO do destino.

10.4.5. A articulação vertical intra-destino

O outro patamar de articulação respeita à articulação regional / local e regional / regional.

A articulação regional / local

A preparação das autarquias locais para o turismo tem-se vindo a alterar nos últimos anos – "algumas câmaras têm estruturas originais, técnicos com formação, com capacidade de resposta e de organização", noutras situações há mesmo "cargos de chefia nos municípios ligados ao turismo", o que atesta a "abertura e boa vontade dos municípios para o turismo", afirma o representante da associação de municípios do Algarve, bem posicionado para interpretar a situação. E continua: "as câmaras municipais quando muito promovem eventos, iniciativas que no geral são apoiadas pela RTA".

Por outro lado, a coordenação entre o nível regional e local manifesta-se ainda, como já se observou, pela representação directa dos municípios na comissão regional da DMO. Mas essa função não traduz uma efectiva cooperação: "as câmaras têm assento na região de turismo e, por natureza, a articulação está feita", no dizer do mesmo

representante da associação de municípios. Um outro patamar de cooperação, ao nível dos postos de turismo, resulta de uma articulação entre as câmaras e a própria RTA. Emerge ainda uma outra área de cooperação dos planos de promoção e marketing, mas aqui com insuficiência de representação. No afã de representação e dinamização local, as câmaras procuram chamar a atenção para os seus concelhos como destino, entrando em choque ou duplicando as estratégias de promoção regional ("cada um vai com o seu pavilhaõzinho às feiras").

Articulação regional/sub-regional

Na opinião dos informantes, a dimensão de acção sub-regional encontra razão de ser – "as câmaras ganham escala, como ganham sinergias". Tal é justificação para a emergência da associação do Arade e também da agência do sotavento algarvio: "aqui no sotavento, os hotéis, campos de golfe, os eventos, acontecem numa área que não tem fortes fronteiras concelhias e portanto a lógica tem de ser se uma pessoa está alojada num concelho, joga no outro, e vai a um espectáculo no outro". Contudo, "o sotavento já não pode disputar a promoção de grandes eventos nacionais, tem de ser a RTA". A articulação do nível regional com as dimensões sub-regionais é vista, assim essencialmente através dos mecanismos de parceria que já existem, ao nível de promoção e marketing, nomeadamente nos PPCs e PAEs, seja no caso da bacia do Arade, seja no caso do sotavento. Apesar desta dimensão ser bem vista, em termos de estruturação dos planos operacionais para o Arade ou para o Guadiana, não é clara a importância e contorno desses patamares intermédios de acção e estruturação para o turismo – "por exemplo, o Arade e o Guadiana são importantes, mas são tanto mais

importantes quando se conseguirem afirmar no quadro da região, e apresentarem-se e valorizarem-se dentro de uma coisa maior que é a região".

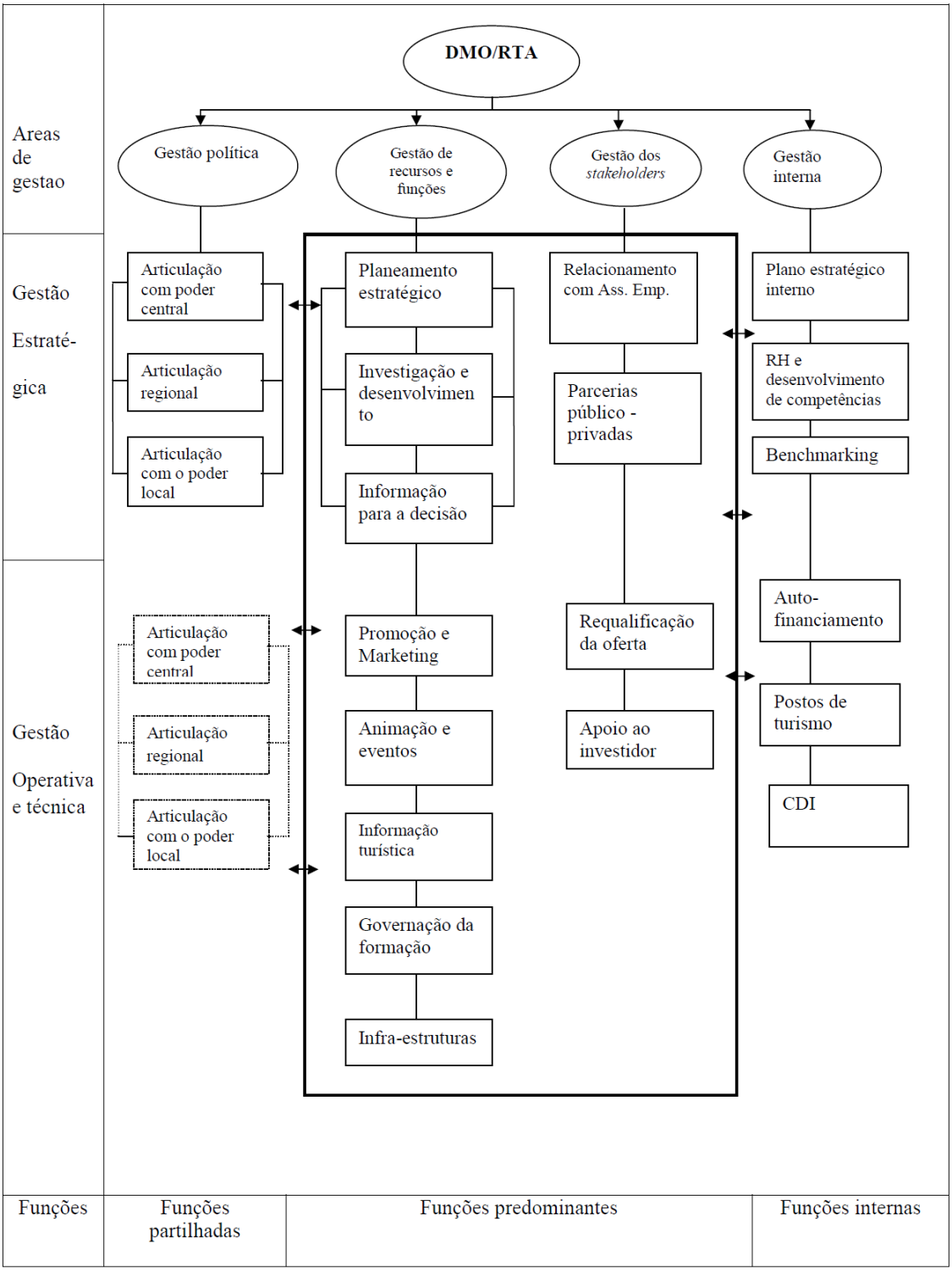
10.4.6. Um modelo de gestão para o destino regional

A gestão do destino a nível regional está consagrada em linhas simples de actuação, como se constata da leitura dos planos de actividades e relatórios e do seu quadro normativo. No entanto, nem sempre foi feito bom uso de todo o potencial desse quadro normativo, nem, tampouco, a gestão efectiva no período em análise procurou adaptar-se aos desafios que se colocam hoje às DMOs e que transparecem da própria revisão da literatura. Da caracterização anterior que fizemos das práticas, do modo como os actores quer internos quer externos à organização vêem os desafios e necessidades do destino, sobressaem um conjunto de funções e actividades que podemos sistematizar à volta de um hipotético modelo de gestão regional.

Quais são as linhas de força então de um modelo regional?

- um primeiro nível de intervenção quer politico quer estratégico;
- um conjunto de funções dirigidas ao destino;
- uma atenção redobrada às questões da gestão interna, como se esta fosse uma vertente essencial da gestão da DMO. Claro que tal atenção seria de facto, essencial mas no quadro de uma outra percepção do papel da DMO, por exemplo na linha do caso local.

.Figura 10.11 – Modelo de gestão regional



Fonte: Elaboração do autor

A importância evidenciada é sobretudo rotineira e administrativa;

- a actuação junto dos *stakeholders* privados, numa atitude de fomento da oferta;

- a acção junto dos *stakeholders* públicos, numa dinâmica de articulação igualitária e liderante.

10.5. As ilações do caso regional

O destino regional sempre existiu. A história, o pioneirismo e a importância que o turismo tem no Algarve, que é o principal destino para o mercado interno e o principal destino português para o mercado internacional, consagrou a institucionalização do Algarve como destino e a figura da RTA como instituição. Aliás é este o único sector da actividade económica regional que tem um presidente como figura institucional, a par da CCDR, o que atesta o peso, o prestígio e essa mesma importância que o turismo tem para o Algarve.

O Algarve é ainda um destino complexo, com grande diversidade geográfica, económica e de tradição fortemente concelhia, o que proporciona uma dinâmica de protagonismo e afirmação dos destinos locais que, se não são destinos no sentido de um sistema autónomo de produção turística, afirmam identidades locais com forte tradição e autonomia.

Perante esta complexidade e diversidade, as ilações que se retiram parecem limitadas, dado o quadro de informantes ser uma ínfima fatia da multiplicidade de actores que

pululam um destino tão rico. Mas recordamos que a nossa intenção sempre foi analisar a forma como se faz a gestão do destino, essencialmente do lado de quem assumia papeis-chave na região.

10.5.1 Percepções do destino regional

Há significativa concordância no que respeita a percepção do Algarve como destino regional – o Algarve surge como um destino estabelecido, reconhecido e com dimensão internacional. Essa maturidade traduz-se numa delimitação territorial, num potencial, numa marca que não se discute, o que, como diz a teoria institucional da gestão, faz parte do sistema social do Algarve conferindo à nossa região um desígnio, uma estabilidade e solidez, e, precisamente, mesmo que sujeita aos custos dessa maturidade e estagnação, também perceptível nalguns discursos, assume a nossa região enquanto destino, um alto grau de resiliência como sistema de vida dos algarvios.

Existe uma percepção dinâmica do destino, que se afirma entre o proclamar de um discurso anti-turismo a par de um discurso de afirmação regional. O destino surge, assim, atravessado pela luta política, pela acção nem sempre linear nem consensual dos actores, algumas vezes em busca de protagonismos e de afirmação política.

A conceptualização do destino como espaço de afirmação política de uma região que sobressai como matriz, esta aliás, na linha do que a teoria de institucionalização das regiões/destino afirmava (vide 4.4.3.). Ao mesmo tempo, o destino regional surge igualmente como um destino bipolar como sistema. A CCDRAlgarve/DRAOT, através

dos seus planos, é que possuem, determinam e configuram as regras básicas de organização do destino - uma visão, as grandes linhas de orientação estratégica e o poder/força para a sua aplicação, estruturação e evolução.

10.5.2. A necessidade de gestão do destino

Continua a não carecer a gestão do destino de uma justificação substantiva para quem gere o destino – o Algarve sempre teve uma forma de gestão para a região, por isso as justificações são escassas quando se ouvem os actores dentro do sistema. Pelo contrário, quando se ouvem os actores externos, sobressaem muitos argumentos justificativos conceptualmente importantes, como sejam o papel do estado, a protecção dos bens públicos ou os impactos do turismo e outros factores operacionais. Obviamente isso significa também um olhar mais crítico sobre o que é feito e o que não é feito e a necessidade de melhorar a gestão actual.

10.5.3. O contexto normativo e legal

O quadro normativo e legal surge como um contexto definido à partida, independentemente de se concordar com os parâmetros da sua definição, mas é atravessado por uma contradição importante que só o quadro da afirmação regional desejada permitiria harmonizar – por um lado, a necessidade da existência de um "dono" do destino/sistema, que emergisse do próprio sistema e *stakeholders* do turismo, que defina a visão, a estratégia e imponha regras normativas imperativas de estruturação e organização do sistema, como garante da viabilidade adaptativa do sistema de gestão do destino; em contraposição com o actual sistema regional, onde uma estrutura que não

é do turismo, fixa essas mesmas linhas de força, coexistindo um sistema local também ele fortemente enquadrado em termos legislativos que não permite a intromissão da DMO.

10.5.4. O papel da DMO e a sua sustentabilidade

O papel da DMO é atravessado pelas forças contraditórias da pressão externa, da necessidade/falta de mais legitimidade política/democrática e de maior participação dos privados e da acomodação/estandardização de práticas no trinómio animação promoção - informação. O quadro de gestão no período em estudo, apesar dos desafios, parece incapaz de transcender esse quadro conservador. Apesar da sua aparente eficácia em termos de acção sobre o destino, perceptível no discurso dos actores, com excepção do papel evolucionista demonstrado na área da promoção e marketing, não emerge a DMO como potencialmente capaz de reconfigurar a requalificação do destino sentida e percepcionada. Assim, a aparente sustentabilidade da DMO decorre da sua inércia e determinismo público/administrativo e não da sua adequação, nem aos desafios da realidade, nem ao voluntarismo/desejo de alguns dos actores chave.

10.5.5. O sistema de gestão regional

O sistema de gestão regional proposto surge necessariamente como um modelo partilhado, com dois sistemas de articulação fundamentais:

- articulação horizontal com as instituições/organismos que detêm poderes e competências, algumas delas que se sobrepõem à acção da DMO;

- articulação vertical, em que o nível sub-regional é ignorado, sobressaindo o nível local com forte acção.

Destes dois níveis de articulação, apenas o primeiro apresenta alguma formalização ao nível regional. No caso do segundo, apenas se manifesta o desejo de articulação a nível vertical. Emerge igualmente, como possível, um modelo possível de articulação/gestão para um produto turístico, que pode servir de referência para os outros produtos a desenvolver.

CAPITULO 11 - COMPARAÇÃO DOS CASOS; CONCLUSÕES DO ESTUDO; AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS

Como se afirmou no capítulo inicial deste estudo, pretende-se nesta fase final realizar ainda um não menos importante conjunto de tarefas, qual pedra de fecho do trabalho que agora se encerra. Começar-se-á o capítulo por comparar os casos no que toca às dimensões essenciais do estudo; retirar-se-ão as conclusões do estudo, quer teóricas, quer metodológicas e outras; passar-se-á, de seguida, a um balanço do estudo realizado recapitulando-se sucessivamente os objectivos iniciais do trabalho e avaliando-se a sua consecução, explicitando-se os limites que cada caso colocou em relação a esses objectivos; avaliar-se-á o trabalho de investigação desenvolvido em termos do seu *modus faciendi* e das suas limitações; far-se-á uma leitura dos resultados no que toca às perspectivas que se abrem em termos de trabalho futuro de investigação, terminar-se-á, por fim, o capítulo com uma última reflexão individual do investigador.

11.1. Comparação inter-casos

11.1.1. Conceito de destino

Não emergem dos casos, constructos susceptíveis de contribuírem para novas definições para o conceito de destino, mas sobressaem novos constructos ainda não referidos na literatura e susceptíveis de novos olhares sobre o conceito – o destino como projecto político, compreendendo a utilização do turismo como estratégia de afirmação local e projecto de poder; o destino como dimensão institucional reconhecida; o destino como processo de criação e simultaneamente como processo de aprendizagem.

Tabela 11.1 – Comparação de constructos de destino

Casos Percepções de destino	Caso Local	Caso Sub-R	Caso Region.
Destino como potencial e recursos	x	x	x
Destino como espaço geográfico	x	x	x
Destino como marca	x	x	x
Destino como imagem	x		x
Destino como projecto político	x		
Destino como espaço institucional			x
Destino como processo de criação consciente		x	
Destino como processo de aprendizagem		x	
Destino como plataforma de articulação e coordenação	x	x	x

Fonte: Elaboração do autor

11.1.2. Necessidade de gestão dos destinos

Uma multiplicidade de razões emerge do quadro, cobrindo um largo espectro de dimensões, mas sobressai como fundamento geral a coordenação e articulação. O caso

local preocupa-se com razões conjunturais, o caso sub-regional com razões para a acção, e o regional justifica-se com razões políticas e institucionais.

Tabela 11.2 – Comparação de necessidades de gestão do destino

Casos Necessidades	Caso Local	Caso Sub-regional	Caso Regional
Gestão de forma coordenada	x	x	x
Coordenação política	x	x	x
DMO como instrumento de articulação/ coordenação técnica a nível do destino	x	x	x
Desenvolvimento de produtos	x	x	x
Rejuvenescimento do destino local	x		
Combate aa sazonalidade	x		
Cooperação com o sector privado	x	x	
Articulação entre os níveis local, sub-regional e regional	x	x	x
Órgão coordenador para a promoção desta região		x	
Gestão dos recursos naturais humanos e financeiros do sector		x	x
Articulação entre políticas do sector por parte dos municípios		x	
Articulação de eventos e produtos		x	
Cruzamento de informação		x	
Articulação de calendários e agendas		x	
Sinalética comum		x	
Trabalhar em comum a qualidade		x	
Combate aa centralização			x
Coordenação regional			x
Instrumentos políticos e institucionais			x
Imperfeição do mercado			x
Acautelar bens públicos			x
Gestão dos impactos do Turismo			x

Fonte: Elaboração do autor

11.1.3. Sistema de gestão

11.1.3.1. O papel das DMOs

Quando se olha comparativamente para as três organizações que gerem os destinos sobressaem três situações:

- a DMO local com um quadro normativo e mandato politico claro, em permanente *fit* organizacional com o destino que pilota, que estrutura e que coordena através de um sistema partilhado;

- a DMO sub-regional, ainda com uma missão pouco clara, fruto de divergências de percepção do seu papel, indecisão essa que não é mais do que o reflexo da própria indefinição do destino, não como espaço geográfico e de potencial, mas como espaço politico e como sistema de coordenação produtiva. O destino sub-regional não é um sistema. Mas esta indefinição central não impede que haja um alinhamento claro das suas múltiplas funções e actividades possíveis.

- a DMO regional paralisada no seu *modus faciendi* tradicional à volta de um conjunto de actividades minimalistas de animação-informação-promoção, limitação essa, quer normativa, quer, sobretudo, de falta de visão e liderança para o turismo da região.

11.1.3.2. Modelos de gestão

A observação dos três modelos de gestão que se propõem nos três casos, reflectem naturalmente o modo como são vistos os desafios e constrangimentos próprios a cada caso.

O caso local evidencia com clareza um modelo de forte cariz político, mas não menos forte profissionalismo de gestão, quer pela definição clara do seu normativo, quer pela

visão política manifestada, quer pelas competências assumidas pela própria DMO. Este caso permite mais uma vez destacar inúmeras funções já identificadas na literatura, mas também a dimensão nova a que apelidamos de gestão relacional e a identificação de dois tipos de perfis de competências.

O caso sub-regional evidencia funções e actividades de gestão susceptíveis de infra-estruturar o destino e criar essa dinâmica de articulação, mas as condicionantes elencadas e não resolvidas pelos dois tipos de decisores, não permitem a sua implementação, sendo sobretudo, um modelo hipotético.

O caso regional evidencia sobretudo o conflito entre o modelo tradicional de gerir o necessário triângulo, animação-informação-promoção, baseado num sistema normativo centralizado, e o modelo desejável, com forte componente de articulação horizontal e vertical necessário a um sistema complexo de que a DMO faz parte, ao mesmo tempo o desejo de um quadro emancipativo político-regional que viabilize essa clarificação do destino e da DMO como projectos políticos.

11.1.3.3. A articulação local/sub-regional/regional

Duas componentes essenciais sobressaem dos mecanismos de articulação – horizontalmente, dentro de cada destino, e entre os diversos destinos articulados verticalmente.

Em termos de articulação horizontal, seja ao nível local, seja ao nível sub-regional, seja ao nível regional, sobressai fortemente a dimensão politica de coordenação, como garante de um patamar adequado de relacionamento, por ser aquela que permite manter ao mesmo nível hierárquico e relacional os vários serviços e organismos com responsabilidade de múltiplas funções e actividades, necessárias à complexidade do que é um destino. Em todos os casos, a DMO é aceite como organismo coordenador, mas não como organismo tutelar desse processo de coordenação. Se ao nível local e sub-regional as DMOs são novas instituições, quando comparadas com os organismos e serviços que poderiam coordenar e tutelar, a nível regional a situação é diferente, dado o facto de as outras instituições regionais serem emanações de órgãos da administração central, com hierarquias de obediência e articulação predominantemente vertical, impedindo um espaço de maior aproximação.

Em termos de articulação vertical é no caso regional e local que surge um maior número de dimensões de articulação com os níveis superiores. Do caso regional não emerge qualquer proposta substancial, para além do que já existe – a partilha de informação com as autarquias ou o apoio às iniciativas e eventos, quer promovidas ao nível local, quer de iniciativas dos *stakeholders* do sector.

11.2. Contributos do estudo

O estudo que agora se encerra permite vários tipos de conclusões. Em primeiro lugar, o contributo mais importante e coerente em termos de teoria local; em segundo lugar outros contributos secundários; seguem-se alguns contributos sob o ponto de vista da utilidade dos resultados para os actores e organizações, alguns contributos de natureza

metodológica e, finalmente, um outro nível de contributos no domínio dos impactos que esta tese já vem assumindo noutras dimensões do trabalho do investigador e da instituição de que faz parte.

11.2.1. Por uma teoria local de gestão dos destinos

O caso local na sua coerência, riqueza de detalhe e qualidade dos informantes permite concluir e sugerir os contornos, elementos, conceitos e temas do que poderíamos designar por uma teoria local:

- um destino local como **conceito/projecto de construção /acção politica** que tem de possuir uma **entidade "dona" do sistema** que é o poder político, estabelecido e concretizado administrativamente na autarquia e num projecto político e que detém a capacidade de criar ou recriar o destino e a DMO, em função desse projecto político e em função do papel que o turismo assume como factor de desenvolvimento económico e social;

- a **viabilidade do destino** assenta na delimitação do sistema local, mas a **visão e projecto politico** são os mecanismos de **resiliência** e de **finalidade** para a sobrevivência do sistema (ponto 5.6.2);

- o "dono" do sistema é que tem **capacidade administrativa e de poder democraticamente eleito** para estabelecer **normativos** que permitem fazer e refazer o papel, fixar missões e objectivos e assegurar a **sustentabilidade da DMO**;

- o **papel dos actores** (*human agency*)**,** seja o papel dos decisores políticos como factor crítico de todo o processo, capazes de consciencializar a situação em que se encontra o destino, fornecer **liderança** ao processo de dinamização do destino, **uma visão e**

estratégia, bem como desenvolver e recrutar os **perfis chave** dos actores que implementam essa visão.

São estes três factores anteriores que permitem uma dinâmica de rejuvenescimento/reconfiguração do destino estruturada à volta de:

- uma **estratégia global de acção** para o destino, compartimentada em três eixos-chave: **criação/construção de infra-estruturas** diversificadas para os vários produtos, especialmente quando os recursos existentes são insuficientes, permitindo a criação de atracções; a estruturação de um **novo portfolio diversificado de produtos**; uma **estratégia de eventos** como crítica para a promoção do destino como destino marca, reposicionando a imagem do destino para novos mercados de referência e fazendo uso de um conjunto diversificado de eventos e da mobilização selectiva, eficaz e intensiva da informação, promoção, relações públicas e marketing;
- um **modelo de gestão bipolar**, politico e de gestão, partilhado e assente em três tipos de poderes/competências – as **funções de gestão da DMO** que são de natureza turística e de **competência relacional**, as funções de natureza técnico administrativa dos serviços camarários e, finalmente, as **funções de natureza politica,** que permitem compatibilizar esses dois poderes técnicos anteriores, fornecendo uma **direcção política** e uma plataforma de **articulação**;
- um ***fit* organizacional DMO-Destino**, que designamos por **sustentabilidade da DMO** que se traduz: num **mandato** claro, em fornecimento de **meios** para a actuação da DMO; na sua **dinâmica e evolução organizacional isomórfica face aa evolução do destino**; na evolução e **adequação dinâmica dos Recursos Humanos** da DMO; na

resolução dinâmica da dicotomia funções internas da DMO - funções externas como garante da adequação da acção da organização aos desafios do destino;

- a necessidade de **perfis de competências específicos** à gestão do destino (factor crítico) e à gestão de produtos (factor adicional).

11.2.2. O contributo do caso local para a teoria geral

O caso local contribui para o corpus teórico da gestão dos destinos, nas seguintes dimensões:

- a proposição 1, que diz respeito ao ciclo de vida dos destinos - evidência empírica de que o ciclo de vida, no que toca à fase do rejuvenescimento, adopta estratégias já identificadas em outro estudos;

- a proposição 2, evolução e transição das fases do ciclo de vida – evidência empírica da teoria da *Force Field Analysis* na sua aplicação ao turismo e proposta de que a visão e liderança politicas podem ser factores adicionais positivos dessa teoria;

- a estratégia de organização de eventos como despoletadora da própria estratégia de rejuvenescimento do destino;

- o conceito de *fit* DMO/ destino e proposta de factores estruturantes dessa sustentabilidade;

- a proposta de que a DMO, em momentos de transição e ruptura organizacional e de reconfiguração do estádio do destino, não se limita a ser "isomórfica" mas, ao contrário, pela missão que lhe é atribuída e pela sua acção, desenvolve um "isomorfismo *inside-outside*" reconfigurando o destino precisamente à luz da sua missão e da sua capacidade de acção;

11.2.3. As conclusões do caso sub-regional

Apesar de um contexto geográfico claro e com unidade temática, até mesmo politicamente justificado pela articulação litoral-interior que o rio e a estrutura concelhia proporciona, o destino sub-regional situa-se apenas no campo das hipóteses. O mesmo se passa com a DMO. No entanto, emergem como plausíveis as funções e actividades a desempenhar por uma estrutura sub-regional, essencialmente vista como plataforma de articulação e cooperação, seja pelos informantes regionais seja pelos privados.

11.2.4. As conclusões do caso regional

O caso regional permite igualmente ver o destino como um sistema bipolar, isto é, um sistema produtivo dentro de um contexto mais geral de administração. O destino regional, pela negativa comprova igualmente a fase de uma certa estagnação de um destino maduro. Ao contrário, pela positiva, o destino regional sugere a importância da articulação horizontal e um modelo possível de coordenação ou gestão de um produto para o destino.

11.2.5. Contributos metodológicos

Não são substanciais os contributos deste estudo em termos de inovação metodológica mas, podemos destacar:

- um contributo para a utilização e divulgação de metodologias de investigação qualitativa na área da gestão, sobretudo no contexto nacional;
- um ponto de partida e de referência, mesmo que imperfeita, para outros investigadores de gestão e turismo que queiram abordar estas metodologias;

- uma atenção redobrada à descrição dos aspectos metodológicos da tese, aliás, para responder precisamente a essa limitação em geral assinalada em teses qualitativas;
- uma contribuição para a operacionalização do uso da reflexividade através da utilização dos posfácios como instrumento de concretização dessa relação do investigador consigo próprio e com a realidade que procura compreender.

11.2.6. Utilidade do estudo para as instituições participantes

O interesse para as entidades e actores que se prestaram a participar neste estudo, desde o início, foi evidenciado pela boa vontade e disponibilidade com que nele colaboraram. Sendo este trabalho pioneiro em Portugal, na tentativa de caracterizar a forma como se faz a gestão dos destinos turísticos e como actuam as organizações que gerem os destinos, o seu interesse advém da apresentação de propostas de caracterização individualizada dos organismos e destinos, eventualmente susceptíveis de fornecerem num dos casos, um modelo de boas práticas para os destinos locais, e, nos outros casos, sugestões concretas de diversas formas de articulação. No entanto o seu impacto decorrerá sobretudo, da utilização que os actores e instituições quiserem dar aos resultados desta investigação.

11.2.7. Outros contributos

Um último contributo de todo este estudo pode ser ainda assinalado – a introdução de módulos sobre gestão de destinos e sobre metodologias qualitativas nos mestrados e doutoramentos de turismo, à volta de pequenos módulos leccionados pelo autor, numa faculdade, que, até aqui, não atribuía relevância à temática do estudo nem a esta

abordagem qualitativa na investigação. Complementarmente, o facto de esta tese, mesmo antes do seu término, começar a ser um contributo para a organização de outras teses de doutoramento privilegiando as metodologias qualitativas.

11.3. Avaliação do trabalho desenvolvido

É o momento então de fazer o balanço do trabalho desenvolvido, como fase final de avaliação. Surge este ponto como momento de reflexão à volta das várias etapas de trabalho, mas também à volta dos próprios critérios de avaliação/validação expostos no ponto 2.4.3.3.. Recordemos então esses critérios norteadores:

- a coerência global de investigação;
- a adequação entre a temática e a metodologia adoptada;
- os critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade;
- a reflexividade;
- a pluralidade metodológica.

Ao mesmo tempo, estes princípios traduzir-se-iam em certos procedimentos:

- a triangulação nas suas várias formas e em diversos momentos e fases da investigação;
- a descrição pormenorizada dos processos de investigação;
- a introdução de momentos de reflexão do próprio investigador;
- a construção de uma ficha de auto/hetero avaliação como referencial.

Estes diversos princípios e instrumentos foram vertidos para a ficha de autoavaliação que se utilizou como referente e cujo preenchimento se segue.

No entanto, para além da verificação escrupulosa item a item, interessa reflectir sobre as partes constitutivas do estudo, as opções tomadas e, naturalmente, uma reflexão sobre o próprio processo de avaliação.

11.3.1. Consecução dos objectivos

No capítulo 6, na sua parte final, deduzimos os objectivos gerais e específicos que se pretendiam alcançar. Relendo agora esses objectivos, pensamos que no geral foram alcançados, embora com algumas limitações. Para sintetizar esse desempenho, construiu-se a seguinte ficha de consecução preenchida com a autoavaliação do investigador, complementada com comentários descritivos em relação a todos eles.

Objectivos gerais do tipo (A)

- *Descrever e compreender a realidade, a partir de um corpo teórico pré existente mas aberto.*

A tese assumiu um papel algo etnográfico, com descrições detalhadas de contextos e situações, exaustivas e ricas nuns casos, não tanto noutros. O corpo teórico já existente, elencado na revisão da literatura, permitiu a compreensão dos casos em termos de organização do trabalho de campo e a descoberta/identificação de situações e práticas não previstas, levando à concretização plena do objectivo.

- *Compreender práticas inseridas em contextos precisos mas complexos, que poderão conduzir à elaboração teórica, mas sempre com a ideia imanente de uma formulação local.*

Tabela 11.3 – Tabela de consecução de objectivos

Objectivos	Caso local	Caso Sub-R.	Caso Reg.	Estudo global
Objectivos Gerais				
(A) Descrever e compreender a realidade, a partir de um corpo teórico pré-existente mas aberto;	Totalmente	Suficientemente	Amplamente	Amplamente
(A) Compreender práticas inseridas em contextos precisos mas complexos que poderão conduzir à elaboração teórica, mas sempre com a ideia imanente de uma formação local;	Totalmente	Amplamente	Suficientemente	Amplamente
(B) Descrever e compreender como é feita a gestão dos destinos turísticos a partir de casos concretos;	Totalmente	Totalmente	Amplamente	Amplamente
(B) Compreender e caracterizar as práticas de quem gere os destinos, nas suas limitações contextuais de actuação, nos seus preconceitos e constructos, mas também na sua acção, seja ela manifestada pelo discurso, por documentos orientadores da actuação, pelos resultados conseguidos ou ainda balizada pelas competências de gestão existentes;	Totalmente	Suficientemente	Amplamente	Amplamente
(B) Compreender e caracterizar a importância da acção estruturante das organizações que gerem os destinos turísticos.	Totalmente	Totalmente	Amplamente	Totalmente
Objectivos Específicos				
1.Identificar preconceitos/ pressupostos/ sobre a região/zona/local, como destino turístico, sua viabilidade e autonomia;	Totalmente	Amplamente	Suficientemente	Amplamente
2. Identificar a necessidade de cada destino ser gerido como tal e a viabilidade de um sistema integrado de coordenação ou gestão;	Totalmente	Amplamente	Amplamente	Amplamente
3. Caracterizar o contexto legal/ institucional em que se enquadra cada destino;	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente
4. Caracterizar o sistema de gestão no plano jurídico do respectivo nível de actuação	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente
5. Caracterizar e compreender o sistema de gestão efectivo das DMOS	Totalmente	Amplamente	Suficientemente	Amplamente
6. Caracterizar e discutir a estrutura organizativa das DMOS	Totalmente	Amplamente	Suficientemente	Amplamente
7. Caracterizar os sistemas de articulação intra e extra-sistema de destinos	Totalmente	Amplamente	Suficientemente	Suficientemente

Legenda: Grau de consecução: Vermelho – Cinzento claro – Suficientemente verificado; Cinzento – Amplamente verificado; Cinzento escuro – Totalmente verificado

Fonte: Elaboração do autor

Se a compreensão das práticas dos actores e organizações adaptadas ao contexto de cada destino foi uma tarefa facilitada pelo próprio modo delimitado e estanque como os vários níveis de destinos e respectivas DMOs funcionam, foi precisamente essa clara delimitação de cada caso que permitiu a sua análise profunda. Em particular no caso local, a sua compreensão permitiu a proposição de ideias e conceitos e modelos que podem enriquecer a análise teórica dos destinos numa dimensão local.

Objectivos gerais do tipo (B)

- *Descrever e compreender o modo como é feita a gestão dos destinos; compreender e caracterizar as práticas de quem gere, e a importância da acção das organizações que gerem os destinos.*

Os dois objectivos aqui apresentados em conjunto foram alcançados em termos gerais. No entanto, como denotam os três casos, ao caminhar-se do nível local para o nível regional, o grau de complexidade é crescente e comportou dificuldades de abordagem. Olhando para estes três casos, se consideramos que o caso local corporiza uma consecução completa destes objectivos, o caso sub-regional aparece algo simplificado, pela reduzida diversidade de fontes de informação existentes. Quanto ao caso regional, dado o elevado número de articulações com outras instituições que permite a sobreposição de papéis, exigiria uma recolha de dados ainda mais alargada.

Objectivos específicos

- *Identificar preconceitos/pressupostos sobre a região/zona/local, como destino turístico, sua viabilidade e autonomia.*

Os inquiridos reflectiram amplamente sobre o significado e conceito do destino, sugerindo quer abordagens já recenseadas anteriormente, quer outras não recenseadas. No caso regional, a percepção do destino como algo estabelecido e institucionalizado não favoreceu a emergência de outras percepções e constructos.

- *Identificar a necessidade de cada destino ser gerido como tal e a viabilidade de um sistema integrado de coordenação ou gestão*.

Foi amplamente demonstrado que a necessidade intuída e comprovada de gestão dos destinos é amplamente consensual mas a viabilidade de um sistema integrado de gestão é sobretudo admitido pelos actores internos ao sistema do destino.

- *Caracterizar o contexto legal/institucional em que se enquadra cada destino; caracterizar o sistema de gestão no plano jurídico do respectivo nível de actuação.*

Estes dois objectivos foram plenamente alcançados pela pormenorização e análise dos respectivos normativos e contextos.

- *Caracterizar e compreender o sistema de gestão efectivo das DMOS.*

Sendo este um dos objectivos-chave do trabalho seria um dos que se revelou de maior complexidade. Se no caso local pensamos ter sido plenamente atingido, no caso regional e sub-regional revelaram-se insuficiências pelos motivos já aduzidos anteriormente: grande complexidade no primeiro caso e inexistência de informação no segundo.

- *Caracterizar e discutir a estrutura organizativa das DMOS.*

Quer a estrutura organizativa do caso local, quer do caso sub-regional foram amplamente descritas. No caso regional essa análise carecia de uma mais alargada recolha de informação sobre o modo como é feita a articulação interna na RTA.

- *Caracterizar os sistemas de articulação intra e extra-sistema de destinos*.

Um dos *outputs* esperados deste estudo e que esteve igualmente na base da escolha dos casos em três níveis de destino foi precisamente essa possibilidade de articulação. Se o caso local, mais uma vez, forneceu linhas de leitura e de abordagem, os outros casos revelaram alguma limitação no contributo no que diz respeito ao caso sub-regional, e, evidenciaram dificuldades nessa mesma articulação, no que respeita ao caso regional.

Em termos de balanço geral, os objectivos que nos propúnhamos atingir neste estudo foram amplamente alcançados.

11.3.2. O processo de investigação

O papel da teoria/conhecimento neste estudo

Foram assinalados no ponto 2.4.1. as múltiplas funções que a teoria/conhecimento teria neste estudo. Consideramos que a revisão da literatura, na tripla dimensão assinalada, servia precisamente os objectivos – permitir identificar, sistematizar o conhecimento existente na área, triangular diferentes perspectivas e servir de referência para a interpretação, comparação e discussão do conhecimento produzido.

O modo como se procurou construir, quer as proposições apresentadas no caso local, bem como a forma como se extraíram as conclusões nos vários casos seguiram igualmente o processo então descrito. No entanto, não deixámos de ficar igualmente prisioneiros do que poderíamos denominar de – "*the tacit knowledge trap*". Com efeito, construir-se conhecimento a partir do ponto de vista e do conhecimento tácito dos peritos, como forma de enraizar esse conhecimento nas suas práticas, viu-se o autor confrontado com uma dupla situação: se o caso local permitiu seguir convenientemente uma lógica de construção das proposições e possibilitar que estas tivessem consistência e contributo para a teoria, os casos regional e sub-regional, ao reflectirem práticas pouco criativas e conservadoras, impossibilitaram esse mesmo processo, não pela escolha em si dos informantes-chave, mas tão só, pelos padrões rotineiros da gestão dos destinos.

Em síntese, a teoria revelou-se suficiente para compreender o caso local porque se encontrou cumulativamente: diversidade e riqueza de informação, informantes-chave de qualidade, quer em termos de formação, quer em termos de discurso, quer em termos de identificação com o contexto e desafios do destino e da DMO.

No caso sub-regional, pelas razões precisamente inversas – pouca informação, informantes com formação, mas presos a ideias ou contextos excessivamente administrativos no modo de ver a gestão. No caso regional encontraram-se como obstáculos: grande diversidade de informação, pessoas com formação mas com grande diversidade de opiniões que conduziram o autor a problemas de sistematização e de comparação da informação com as práticas dos informantes.

Um último conjunto de reflexões. A necessidade de recensear, aprofundar e fundamentar a compreensão daquilo a que chamamos gestão dos destinos turísticos, obrigou o autor a sucessivas incursões na literatura em três momentos distintos. Da fase inicial, como habitual neste tipo de estudos, resultou um leque muito diversificado de modelos, teorias, ópticas de análise, que marcaram a própria evolução das abordagens de GDT. Na fase de sistematização e produção do quadro conceptual de síntese, preocupado o autor com a falta de uma percepção teórica unificadora do que poderia ser uma teoria da GDT, fez nova incursão nas teorias da gestão (teoria institucional, teoria do RBV e VSM) que, pelo seu valor intrínseco, pudessem enquadrar e dar mais consistência teórica a essa mesma gestão dos destinos. Novamente, na fase de interpretação dos dados, no caso local em concreto, para lançar luz, compreender e fazer até sobressair o potencial detectado em termos de reposicionamento do destino, foi-se ainda estudar e aplicar a teoria FFA para dar sentido ao que se havia "escavado" no caso local. Este vaivém teoria-investigação-teoria, pode fornecer a ideia de uma certa confusão teórica em termos de quadro conceptual de partida e de uma certa indisciplina metodológica no modo como o autor orientou a sua investigação. Ao fixar-se como baliza a descrição das práticas e um certo carácter etnográfico do estudo, tal foi um risco tão necessário como assumido e mesmo, até, decorrente da opção pragmática feita. Já anteriormente o autor assinalara que perspectivava a sua acção como um arqueólogo em busca de compreensão de sucessivos artefactos que possam fazer luz sobre a vida dos destinos.

A escolha da estratégia de investigação

Consideramos adequada a escolha da estratégia da investigação. Tal não obsta, porém a

que no final do percurso, seja possível identificar:

- o deslizamento temporal: a extensão e complexidade dos três sistemas de organização produtiva, com o que implicou em termos de recolha de dados com informantes muito dispersos, articulação de agendas, processos lentos de recolha da informação, como o são as entrevistas e os *focus group*, processos lentos e não mecânicos de interpretação e tratamento dos dados, próprios da investigação qualitativa, todos estes factores fizeram com que os resultados do estudo que agora vê a luz do dia, se refiram a contextos e organizações que já evoluíram ou modificaram mesmo as suas práticas de gestão e organizativas. Estes factores conduzem-nos à segunda limitação;

- a transferibilidade/utilidade do estudo. Se este é um dos critérios mais relevantes da abordagem pragmática que assumimos, convirá ter presente algumas limitações à utilização dos dados deste estudo decorrentes de uma evolução natural das organizações. Pensamos, no entanto, que dada a componente descritiva e compreensiva, tal não se verificará cabalmente. Se novas configurações de DMOs emergiram, se um dos destinos já viu ele próprio alterado e alargado o seu espaço geográfico de acção, o estruturar-se os casos essencialmente à volta de grandes conceitos/temas, permite manter intacta essa virtual utilidade em fazer luz sobre constructos, preconceitos, práticas e modelos de interpretação, que sirvam de referência, seja pela positiva, seja pela negativa.

O processo de construção dos casos como *output* da investigação

Os casos surgem com uma forte vertente de descrição inicial, quer histórica num caso, quer contextual nos três casos, quer ainda com uma forte componente descritiva e interpretativa em toda a estruturação posterior de cada caso. Este modo de organizar o trabalho pode criar dificuldade, quer de compreensão, quer de excessivo detalhe,

tornando os casos algo difíceis de apreender na sua globalidade e, simultaneamente, na sua essência. Mas a nossa linha de acção foi a perspectiva de Stake (1995) na sua abordagem de "*rich cases*" como se fundamentou anteriormente. Tratando-se da primeira experiência de escrita qualitativa desta dimensão por parte do autor, tais insuficiências foram riscos plenamente assumidos. Daí ter-se procurado introduzir tantos esquemas conceptuais quanto possível que sintetizassem a informação e, extrair no final de cada caso as respectivas ilações, de modo a clarificar o que foi aprendido, permitindo ao leitor a "*ideia fresca*" do que acabou de ler.

O processo de recolha de informação

Procurou-se sempre seguir o procedimento já descrito, de iniciar o processo com a recolha de documentação, seguindo-se as entrevistas e *focus group*. Este dois últimos meios ficaram sujeitos ao condicionalismo de agenda dos participantes.

A documentação recolhida revelou-se adequada e pertinente, como se depreende de grande parte das referências feitas nos casos, mas como já se ressalvou, no caso sub-regional foi muito escassa. Isso criou um certo desequilíbrio na construção do caso, essencialmente dependente das entrevistas e documentação externa. Igualmente nesse caso não se realizou *focus group* pelo facto de os eventuais informantes-chave das autarquias não estarem envolvidos em qualquer forma de acção que dissesse respeito à vida do destino enquanto caso global. Assim, a estrutura do caso oscila entre a perspectiva dos decisores públicos e privados.

Outra limitação emergiu da realização dos *focus groups*. Procurou-se realizar os três *focus groups* de modo sequencial, de forma a permitir a própria aprendizagem do investigador e a fazer correcções à sua implementação. Os dois *focus groups* do caso regional, tendo sido os primeiros a ser efectuados, acabaram por ser mais limitados em termos de informação e *input* geral fornecidos ao respectivo caso, eventualmente por força da dispersão e pouco envolvimento dos informantes no destino, dada a estrutura complexa de distribuição de responsabilidades pelas vários organismos e a falta de coordenação já referenciada. Se é verdade que estes *focus groups*, permitiram atingir o seu principal objectivo de alcançar consensos/ não consensos, por outro lado não permitiram um grande aprofundamento, eventualmente esperado, de um grupo de técnicos/informantes qualificados. As razões para esta limitação poderão radicar: nalguma inexperiência do autor no modo de condução e arbitrar consensos, mesmo tendo em conta o protocolo organizativo; numa certa indisciplina dos participantes, com domínio de informantes mais opinativos sobre os menos opinativos, problemas que foram ultrapassados no último *focus group* do caso local, como se comprova pela riqueza de informação gerada neste caso. Naturalmente que este último grupo de informantes, protagonistas de práticas essenciais ao funcionamento do destino, forneceria uma base opinativa de muito maior qualidade.

O processo de tratamento e interpretação de dados

Ilustraram-se amplamente no ponto 7.5. as várias técnicas e estratégias de tratamento e interpretação de dados. Ao longo do processo de descrição dos casos e respectivos anexos, foi ilustrado como se passou da voz dos informantes à elaboração de categorias e conceitos. Mais do que limitações, as dificuldades desta fase do estudo são as

decorrentes do próprio processo de análise de conteúdo e triangulação da informação, pela sua morosidade e complexidade.

O processo de avaliação

A avaliação desenvolvida resultou essencialmente da coerência e articulação internas e cumprimento e respeito dos princípios de avaliação qualitativa enunciados. A forma de validação externa ensaiada, através da aplicação de instrumento desenhado para o efeito (Anexo....) a preencher pelos actores/informantes chave sobre cada um dos casos, revelou-se impossível de concretizar por falta de resposta atempada dos intervenientes contactados.

11.4. Perspectivas de trabalho futuro

Sendo este estudo, como se tem vindo a afirmar, um estudo descritivo e compreensivo, a sua amplitude comporta perigos que já abordámos no ponto anterior, mas também comporta virtualidades, sendo estas, precisamente, a de levantar um sem número de pistas para trabalhos futuros. É o que procuramos fazer de seguida:

- em primeiro lugar a compreensão do conceito de destino. O caso local revela una nova leitura de ver o destino local, a visão política do destino e, ao mesmo tempo, o uso dessa dimensão política como projecto de afirmação local. A compreensão dos destinos locais e de como esses destinos locais podem transformar-se igualmente em destinos/produto de referência nacional e internacional, continua a ser um caminho só agora desbravado;
- ao mesmo tempo, o caso local demonstra a viabilidade de um sistema de gestão local para o destino. Por que não alargá-lo e estudar a sua aplicação a outros municípios, de

modo a propor um modelo/s de gestão autónomos ou partilhados com municípios congéneres, tendo em conta a sua dimensão, a sua base de recursos e atracções, a sua dinâmica, e sua presença no mercado?

- o caso do Arade demonstra como não funciona a gestão de uma DMO que tem por base uma parceria público-privada. Mas o Algarve turístico tem no terreno outras parcerias. O seu estudo, quer do modo como funcionam, quer do seu sucesso e respectivos benefícios em termos de compreensão, está assim em aberto;

- a gestão de destinos na sua dimensão estratégica continua a ser um campo pouco documentado a nível internacional, e, que o caso local abriu a nível nacional. Como se pode fazer a reconfiguração/reestruturação dos destinos conforme o posicionamento nas várias fases do seu ciclo de vida, tendo em conta a teoria do *Force Field Analysis*? Constitui esta teoria um instrumento igualmente relevante para estudar a evolução dos destinos noutras fases do seu ciclo de vida?

- a articulação entre os vários níveis de destinos – local/sub-regional/regional surgiu ainda como proposta de formas, papéis e responsabilidades cruzadas de actuação, num quadro nem sempre claramente definido em termos de hierarquização de responsabilidades e competências. Esta articulação pode dar origem a um estudo mais alargado e sistemático, com uma maior participação de *stakeholders*, no sentido de criar um amplo consenso e base teórica para uma proposta coerente entre vários níveis de gestão dos destinos;

- a identificação de dois perfis de competência/funções para dois gestores tipo precisa de ser aprofundada. O que deve ser um gestor de um destino? O que deve ser um gestor de produto no quadro de um destino? E como devem esses novos perfis ser

caracterizados ao nível local e ao nível mais complexo de um destino regional, no sentido de profissionalizar, dar mais consistência à gestão dos destinos turísticos?

- não escalpelizámos o modo como são escolhidos os actores que gerem as DMOS. Referimos apenas que se oscila entre processos de eleição e outros de designação, outros ainda de negociação política. Aqui abre-se outra frente possível de trabalho não coberta pela teoria. Que processo de escolha dos gestores e cargos das DMOS?

- os sistemas de gestão que derivámos e propusemos são um campo em aberto que carece de aprofundamento. Que variáveis são estratégicas na GDT? Que variáveis são operativas? Um projecto de consulta aos *stakeholders* baseado numa aprofundada revisão do que é a gestão estratégica poderia sedimentar esta discussão em aberto na teoria da GDT;

- a adequação organizacional entre DMO e o destino foi proposta no caso local como ligação-chave ao sucesso do destino e identificadas algumas variáveis que justificam essa adequação. Para a consolidação de uma teoria da organização dos destinos, seria necessário um outro processo de estudo e consulta, em destinos detentores de boas práticas, que poderia fornecer igualmente uma consolidação teórica a este contributo aqui identificado;

- quer o caso sub-regional, quer o caso regional evidenciam aqui e ali, discursos de poder e de política dentro deste tipo de organismos que são as DMOs. Sendo estes organismos nalguns casos, verdadeiras "*political arenas*" como podem as DMOs estabelecer projectos de destino e de organização que permitam a resiliência das DMOs e destinos, a esse tipo de conflitos e convulsões de discursos e práticas?

- um último *follow-up* e consequência deste trabalho não se traduz num projecto de estudo concreto mas tão só numa intenção, a de dar continuidade e aproveitar a imersão

que o investigador fez na investigação qualitativa – a criação de um grupo de reflexão e investigação sobre a aplicação de metodologias qualitativas na área da gestão.

Posfácio

"*A critical goal in our decade of work together has been to make the actual conduct of qualitative research transparent to ourselves and to others*"

(Huberman and Miles, 2002)

Quando comecei a fazer o levantamento da literatura disponível sobre metodologias qualitativas na então existente biblioteca de pós-graduações da Faculdade de Economia, para minha surpresa, existia cerca de uma dezena de livros sobre o assunto, alguns deles fundamentais, como é o caso de "Qualitative Data Analysis – an expanded sourcebook" de Matthew B. Miles e A. Michael Huberman, que foi, ao longo de todo este estudo, um dos meus "*livros de cabeceira*".

Uma segunda grande surpresa surgiu quando folheei os livros, naquela rotina habitual de primeira avaliação – apesar de terem sido adquiridos durante os anos noventa, meia dúzia de anos depois nunca haviam sido requisitados.

Numa faculdade de economia devotada aos métodos quantitativos no ensino e na investigação, essa situação, apesar de tudo, não deixou de me parecer surpreendente.

"*Real men dont collect soft data*"[1], traduz bem a dominância do paradigma quantitativo e o modo como as faculdades e escolas de economia e gestão, têm vindo a olhar para a realidade que as rodeia e, em consequência, o modo como respondem a essa realidade, estruturando a sua oferta formativa e de investigação. Não é menos verdade que a crescente complexidade da realidade social, económica e política, que se traduziu, mais uma vez, na recente crise económica e financeira de que finalmente estamos a sair, evidenciou a insuficiência da visão dominante na produção do conhecimento, das escolas de economia e de gestão, demasiado preocupadas com a medição, a modelização, a generalização, a eficiência e eficácia produtivas e a racionalidade dos agentes económicos e menos preocupadas com a igualdade de acesso ao conhecimento, os valores sociais da justiça, da ética e da distribuição de riqueza, esquecendo precisamente essa complexidade sistémica do mundo de hoje, a complexidade crescente do comportamento produtivo de consumidores, empresários e agente políticos.

E ali estavam então esses livros, com as folhas ainda coladas pela sua falta de uso, esperando a sua vez de entrar em cena…

[1] "*Real men dont colect soft data*", da autoria de Silvia Gherardi e Barry Turner, inserido em Huberman e Miles (2002), é um texto de referência que, na opinião dos autores, procura estigmatizar a associação abusiva entre a tradicional investigação social baseada nos métodos quantitativos, considerada por muitos autores e editores de revistas de referência como "*hard social science,.. masculine, and to be respected*" enquanto a investigação qualitativa seria vista como "*soft social science, … feminine, and of a lower order of activity*".

Esse dia acabaria por chegar com o trabalho que agora se termina. Sendo esta a primeira tese exclusivamente qualitativa nesta faculdade, foi com a consciência do risco, mas com o peito aberto ao desafio, que este trabalho foi concretizado, esperando que nas suas insuficiências e virtudes, pela crítica e pelo exemplo, possa de alguma forma contribuir para o alargamento da perspectiva como a investigação em gestão olha a realidade. Com efeito, esse foi também o caminho percorrido pelo autor, simultaneamente modelado na sua formação inicial por uma perspectiva quantitativa, mas modelado igualmente por uma experiência de vida de compromisso social e tolerância para outros modos de ver o outro.

Uma terceira surpresa ocorreu nessa visita inicial – afinal, essa obras sobre metodologias qualitativas haviam sido adquiridas por um professor desta mesma faculdade, especialista em métodos quantitativos. Premonição de que outros caminhos se abririam? Antevisão de que novos e velhos caminhos não se excluem mas antes confluem em mais e melhor conhecimento?

Impõe-se, compreensivelmente, dar pela última vez a palavra a Huberman and Miles (2002), quando dizem a propósito:

> "We have sought to make a virtue of avoiding polarization, polemics, and life at the extremes. Quantitative and qualitative inquiry can support and inform each other. Narratives and variable-driven analyses need to interpenetrate and inform each other. Realists, idealists, and critical theorists can do better by incorporating other ideas than by remaining pure."

Outros desafios se anunciam e é necessário olhar para o futuro. Porque o caminho foi feito, "*ex abundantia cordis os loquitur*"[2]. Aqui deixo, pois, à consideração dos leitores

[2] Antigo ditado em latim, "A boca fala do que esta cheio o coração".

o meu trabalho. Pudesse eu dizer como Saramago[3] “o livro sabe mais do que eu, que se defenda!”.

19 de Setembro de 2009

[3] Em entrevista, a propósito da polémica em torno do “Evangelho Segundo Jesus Cristo”.

BIBLIOGRAFIA

a) De carácter geral

AFEST (2002) *Innovation in tourism: new products and new strategies*, comunicação apresentada na Asia Tourism Conference, 17-20 de Novembro de 2002, Quilin, China. Disponível em URL: http://www.afest.org, [acedido a 6 de Dezembro de 2004].

Agarwal, S (2002) Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle, *Annals of Tourism Research* 29 (1).

Agência do Arade, (2005) *O Destino Turístico Arade, uma estratégia de intervenção*, Agência do Arade, Portimão.

Aguiló, E., J. Alegre e C. Juaneda (2003) *La viabilidad de los destinos turísticos de masas – el caso de las Islas Baleares*. Disponível em URL: http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/juanedacatalina.pdf. [acedido em 26 de Fevereiro de 2004].

Archer, B. e C. Cooper (1998) The positive and negative impacts of tourism in W.F. Theobald (ed), *Global Tourism*, 2ª ed., Oxford, Butterworth-Heinemann.

Ashworth, G.J. e A.G.J. Dietvorst (eds.) (1995) *Tourism and Spatial Transformations: Implications for Policy and Planning*, UK, CAB International.

Attride-Stirling, J. (2001) Thematic networks: an analytic tool for qualitative research, *SAGE Publications.* Disponivel em URL: http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/385 [acedido a 3 de Marco de 2008].

Augustyn, M. M. e J. Pheby (2005) Capability-based growth: the case of Uk Tourism Sme's, in Jones, E. e C. Haven-Tang (eds.) *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness,* Wallingford, CABI Publishing.

Baldacci, M. (2000) Towards the development of a tourism information system: the case of Rimini, in M. Manente e V. Minghetti (eds.) *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information,* Italy, Venice, CISET.

Barney, J. B. (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science,* 32, pgs.1231-1241.

Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* 17, 99-120.

Baud-Bovy, M. e F. Lawson (1977) *Tourism and Recreation: A Handbook of Physical Planning,* Boston, CBI.

Baum, T. e R. Mudambi (1999) *Economic and Management Methods for Tourism and Hospitality Research,* Chichester, John Wiley & Sons LTD.

Baum, T. (1995) *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach,* UK, ITBP.

Beer, S. (1972) *Brain of the Firm,* Chichester, Wiley.

Beer, S. (1979) *The Heart of Enterprise,* Chichester, Wiley.

Bieber, A. (2000) Developing alternative visitor and bus routes and site management: the case of Barcelona, in M. Manente e M. Cerato (eds.) *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products,* Italy, Venice, CISET.

Bieger, T. (1997) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen,* 3ª edição, Monaco – Vienna, Oldenbourg.

Bieger, T. (1998) Reengineering destination marketing organisations – the case of Switzerland, *Revue de Tourisme,* 3/1998, AIEST

Bieger, T. (2000a) Destination Management e finanziamenti, in H. Pechlaner e K. Weirmair (eds.), *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche,* Milano, Touring Editore.

Bieger, T. (2000b) *Management von Destinationen,* Viena, Oldenbourg.

Bordas, E. (2003) Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado, in *Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC* (2002: Bellaterra) [conferencia en

línea], UOC, Disponível em URL: http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html, [acedido em 30/6/2004].

Brackenbury, M. (2000) Promoting Destinations Beyond the year 2000. Opportunities and Threats, in M. Manente e M. Cerato (eds.) *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Veneza, CISET.

Bramwell, B. e B. Lane (1993) Sustainable tourism: an evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 6-16.

Bramwell, B. e A. Sharman (1999) Collaboration in local tourism policy making. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415.

Bramwell, B. e A. Sharman (2000a) Approaches to sustainable tourism planning and community participation: the case of the Hope Valley, in G. Richards e D. Hall (eds.), *Tourism and sustainable community development*, London, Routledge, 17-35.

Bramwell, B., e B. Lane (2000b) Collaboration and partnerships in tourism planning, in B. Bramwell e B. Lane (eds), *Tourism collaboration and partnerships. Politics, practice and sustainability*, Clevedon, UK, Channel View Publications.

Bramwell, B. (ed.) (2004) *Coastal Mass Tourism, diversification and sustainable development in Southern Europe*, Clevedon, UK, Channel View Publications.

Bramwell, B. (2006) Actors, networks and tourism policies, in Buhalis, D. e C. Costa (eds.) *Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Breda, Z. (2004) Avaliação do potencial de desenvolvimento turístico ao nível local – uma proposta de metodologia aplicada ao concelho de Ílhavo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, nº1, Editorial Notícias.

Briassoulis, H. (2002) Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1065-1085.

Buhalis, D. (1999) Limits of Tourism development in peripheral destinations: problems and challenges, *Tourism Management*, 20, Elsevier.

Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, Elsevier.

Buhalis, D. e C. Costa (eds.) *Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Buhalis, D. e M. Peters (2006) SMEs in Tourism, in Buhalis, D. e C. Costa (eds.)

Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Buhalis, D. e D. Ujma (2006) Intermediaries: travel agencies and tour operators, in Buhalis, D. e C. Costa (eds.) *Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bull, A. (1991) *The Economics of Travel and Tourism*, Halsted Press.

Burns, P. M. e M. Novelli (eds.) (2006) *Tourism and Social Identities*, Elsevier.

Burns, P. M. (2003) Tourism Planning – A Third Way?, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, Nº 1, pp. 24-43.

Burns, P. M. (2006) Inovation, Creativity and Competitiveness, in Buhalis, D. e C. Costa (eds.) *Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Burkart, A.J. e S. Medlik (1974) *Tourism, Past, Present and Future*

Bustamante, J. (2000) Calvià: Local agenda 21: A sustainable strategy for a tourist destination, in M. Manente and M. Cerato (eds.) *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Italy, Veneza, CISET.

Butler, R. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.

Butler, R. (1993) Tourism - an evolutionary approach, in J. G. Nelson, R. W. Butler e G. Wall (eds.), *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Management*, Waterloo, Canada, University of Waterloo, 27-44.

Butler, R. (1996) Problems and possibilities of sustainable tourism: the case of the Shetland Islands, in L. Briguglio, R. Butler, D. Harrison e W. L. Filho (eds.), *Sustainable tourism in islands and small states: Case studies*, London & New York, Pinter, 11-31.

Butler, R. (1998) Sustainable tourism - looking backwards in order to progress, in C. M. Hall e A. Lew (eds.), *Sustainable tourism: A geographical perspective*, Essex, United Kingdom, Addison Wesley Longman Ltd.

Butler, R. (1999a) Sustainable tourism: a state of the art review, *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.

Butler, R. (1999b) Problems and issues of integrating tourism development, in D. Pearce e R. Butler (eds.), *Contemporary issues in Tourism Development*, UK, Routledge.

Butler, R. (2006a) (ed.) *The Tourism Area Life Cycle, applications and modifications, vol. 1*, Clevedon, Channel View Publications.

Butler, R. (2006b) (ed.) *The Tourism Area Life Cycle, conceptual and theoretical issues, vol. 2*, Clevedon, Channel View Publications.

Butler,R.(2007) The Application Of Force Field Analysis To The Tourism Area Life Cycle, *CAUTHE Proceedings 2007: Tourism - Past Achievements, Future Challenges*, University of Technology, Sydney.

Cabreira, T. (1918) *O Algarve Económico*, Lisboa.

Cândido, C. (2001) *Implementation of a Service Quality Strategy, application to the Algarve hotel industry*, tese de doutoramento, Sheffield Hallam University.

Cardoso, J. F. e J.N. Rodrigues (2006) *Peter Drucker, o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*, Lisboa, Centro Atlântico Lda.

Carlsen, J. (1998) A systems approach to understanding ecologically sustainable development of tourism (ESDT), Paper presented at the Progress in Tourism and Hospitality Research Conference 1998, *Proceedings of the Eighth Australian Tourism and Hospitality Research Conference*, Gold Coast, Queensland.

Carslen, J. (1999) A Systems Approach to Island Tourism Destination Management, *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 16, pp. 321-327.

CCR Algarve (2000) *Estratégia de Desenvolvimento do Algarve*, 2000-2006, Faro.

CCDRAlgarve, (2000b), "Um Retrato do Algarve na viragem do Século", Faro

CCDRAlgarve (2007) PROTALGARVE, Faro.

Cerato, M., M.C. Furlan e V. Minghetti (2000) From the methodology to the action: An alpine destination system in practice. The case of Aosta Valley, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Veneza, CISET.

Checkland, P. & Scholes, J. (1990) *Soft systems methodology in action*, Chichester, John Wiley & Sons.

Clegg, S., M. Kornberger e T. Pitsis (2005*) Managing and Organizations, an introduction to theory and practice*, Londres, Sage Publications.

Cohen, E. (1984) The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings, *Annual Review of Sociology*, August 1984, Vol. 10, 373-392.

Confederação do Turismo Português (2005) *Reinventando o Turismo em Portugal*, Lisboa.

Cooper, C. e S. Wanhill (eds.) (1997) *Tourism Development: Environmental and Community Issues,* UK, Wiley.

Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert e S. Wanhill (1993). *Tourism principles and practice*, London, Pitman Publishing.

Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill e R. Shepherd (1998) *Tourism: Principles and Practice,* UK, Longman.

Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert e S. Wanhill (2000) *Tourism principles and practice,* UK, Longman.

Cooper, C. (2005) Managing Knowledge for Networked Destinations,

Corvelo, S., P. Moreira e P. Soeiro (2001) *Redes interorganizacionais*, Lisboa, INOFOR.

Correia, A. e G. Crouch (2003) Tourist Perceptions Of And Motivations For Visiting The Algarve, Portugal, *Tourism Analysis,* vol. 8, pp. 1-5.

Correia, A. e G. Crouch (2003) A Study of Tourist Decision Processes: Algarve, Portugal, *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure,* Vol. 3, pp. 121-134.

Costa, G. e A. Bernardo (1998) Estratégia de Marketing para o Turismo, in Ministério da Economia, *Turismo uma actividade estratégica*, Lisboa, Economia e Prospectiva nº 4.

Costa, C. e D. Buhalis (2006) Conclusion: tourism futures, in Buhalis, D. e C. Costa (eds.) *Tourism Business frontiers – consumers, products and Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Costa, C. (2001) An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative Analysis Between Town and Tourism Planning, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, pp. 425-441.

Crouch, G. I. (1999) Tourism, Competitiveness and Social Prosperity, *Journal of Business Research,* Vol. 44, pp. 137-152.

Cunha, L. (1997) *Economia e Política do Turismo,* Alfragide, Editora McGraw-Hill de Portugal.

Davidson, R. e R. Maitland (1997) *Tourism Destinations,* UK, Hodder and Stoughton.

De Moor, A.R.E.M. (2000) Networked Organisations in Tourism, interim report NEFER 12, The Telematics Institute, Enschede, Holland. Disponivel em URL: http:// www.tellin.nl, [acedido em 21/5/2003].

D'Harteserre, A. (2000) Lessons in Managerial Destination Competitiveness in the case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management* Vol. 21, Number 1, 23-32.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160

Decreto-Lei n.º 287/91 de 09/08/91, *Modelo jurídico-legal que enquadra as Regiões de Turismo*.

Donaldson, T. e L.E. Preston (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dredge, D. (1999) Destination place planning and design, *Annals of Tourism Research*, 26(4), 772-791.

Drucker, P. (1988) *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Editorial Presença.

Drucker, P. (1993) *Gerindo para o futuro*, Lisboa, Editora Difusão Cultural.

Drucker, P. (1994) As organizações sem fins lucrativos, Lisboa, Editora Difusão Cultural.

Drucker, P. (2001) A survey of the near future – the next society, *The Economist*, edição de 3 de Novembro.

Du Cluzeau, C. O. e P. Vicieriat (2001) Le Tourisme des années 2010, *Tourism Review*, vol. 56 (nº. 3), pp. 42-45.

Dwyer, L., P. Forsyth e P. Rao (2000) The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a comparison of 19 destinations, *Tourism Management*, 21 (1), 9-22.

Dwyer, L., P. Forsyth e P. Rao (2002) Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Vs. Inflation Rates, *Journal of Travel Research*, Vol. 40, February 2002, 340-348.

Edensor, T. (1998) *Tourists at the Taj*, London, Routledge.

Eligh, J., R. Welford e B. Ytterhus (2002) The Production of Sustainable Tourism: Concepts and Examples From Norway, *Sustainable Development*, vol. 10, pp. 223-234.

Enright, M. J. e James Newton (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25, pp 777-788.

Espejo R. e R. Harnden (eds.) (1989) *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, John Wiley & Sons Ltd, London.

Espejo, R. (1989a), "The VSM revisited" in R. Espejo e R. Harnden (eds.) The *Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, Londres, John Wiley & Sons.

European Communities (2002) *Early warning systems for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices*, Luxembourg, Office for Official publications of the European Communities.

European Commission (2003) *Structure, performance and competitiveness of European Tourism and its enterprises*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission (2001) *Methodological For Regional and Transnational Technology Clusters: Learning With European Best Practices*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Fabeiro, C. P. (2003) *La Planificación De Destinos Emergentes. La Región Fronteriza Del Miño Entre Galicia Y Portugal*. Disponível em URL: http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/padincarmen.pdf, [acedido em 12 de Junho de 2005].

Fahy, J. e A. Smithee (1999) Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review* ,Vol. 1999 no.10. Disponível em URL: http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf, [acedido em 12 de Junho de 2005].

Farrell, B. e L. Twining-Ward (2004) Reconceptualizing tourism, *Annals of Tourism Research*, 31(2), 274-295.

Farrell, B. e L. Twining-Ward (2005) Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge, *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 109-122.

Faulkner, B., G. Moscardo and E. Laws (eds.) (2001) *Tourism in the 21st Century, lessons from experience*, London, Continuum.

Fayos-Solà, E., P. García e A. Moreda (2002) A Modest Proposal: On the tourism policy and destination management research programme, *Tedqual*, vol. 5, pp. 21-25.

Ferreira Cascão, A. S. (2004) *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório de Inovações na Gestão das pessoas*, Lisboa, Editora RH.

Figueira, A. P. (2001) The Role of Planning in Local and Regional Tourism Development, *XXVII Reunion de Estudios Regionales*, Madrid.

Flores, A. (1996) *A Gestão dos Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve*, tese de mestrado, Faro, Universidade do Algarve.

Flores, A. (1999) O Turismo no Algarve, 1900-1950, in M.G. Marques (ed.) *O Algarve da Antiguidade aos nossos dias*, Lisboa, Edições Colibri.

Foley, M., J. Lennon e G. Maxwell (eds.) (1997) *Hospitality, Tourism and Leisure Management: Issues in Strategy and Culture*, UK, Cassell.

Ford, D. N. e L. Mahieu, (1998) Operationalising the Resource-Based View of the Firm, *International System Dynamics Conference*, Quebec.

Framke, W. (2002) *The 'destination': A problematic concept*, key note paper presented at the 10th Nordiska Forskarsymposiet i Turism, 18-20 October 2001, Vasa. Disponível em URL: http://www.wasa.shh.fi/konferens/abstract/a-framke.pdf>, [acedido em 5/11/2002].

Franch, M., H. Martini e D. Tommasini, (2003) *Hypothesis of destination management in the Alps through the analysis of regional tourism boards*, Barcelona, ESADE.

Franco, M.L. (1928) *Praia da Rocha, Monchique, Sagres, a Trindade Maravilhosa, os problemas iniciais do Turismo no Algarve*, Lagos, s/ editora.

Frechtling, D.C. (1996) *Practical Tourism Forecasting*, UK, Butterworth Heinemann.

Frechtling, D. C. (2002) Destination development: foundations for a stakeholder focus, in WTO-THEMIS (2002) *TEDQUAL* nº 5, 1/2002, Andorra la Vella.

Frechtling, D. C. (2005) Strategy Management and Performance Measurement For DMOS: A Balanced Scorecard Approach, *Ulysses Conference on Excellence in Public / Private Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston, Pitman.

French, Y. (2000) The communication and PR strategies for mature destinations repositioning themselves in the market, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Venice, CISET.

Freund, A. (2000) Flexible urban transport services. The case of Jerusalem, in M. Manente e V. Minghetti (eds.) *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information*, Venice, CISET.

Friel, E. (2000) Information campaigns and promotion of off-season events. The case of Glasgow, in M. Manente e V. Minghetti (eds.), *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information*, Venice, CISET.

Fuchs, M. e R. Weiermair (2004) Destination Benchmarking: an indicator – system's potential for exploring guest satisfaction, *Journal of Travel Research*, Vol. 42, pp. 212-225.

Fukuyama, F. (1996) *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity***,** Free Press.

Fyall, A. e B. Garrod (1997) Sustainable tourism: Towards a methodology for implementing the concept, in M. J. Stabler (ed), *Tourism and sustainability. Principles to practice*, Wallingford, UK, CAB International, 51-68.

Gallarza, M. G. (2002) Destination Image – Towards a Conceptual Framework, *Annals of Tourism Research*, vol. 29 (nº 1), pp. 56-78.

Gardini, A. e C. Bernini (2002) Benchmark in the Conference Hospitality Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 3, nº. 1/2.

Gee, C. Y., J.C. Makens e D.J. Choy (1989) *The travel* industry, 2ª ed., New York, Van Nostrand Reinhold.

Geogulas, N. (1970) Tourist destination features, *Journal of Town Planning Institute*, 56, 442-446.

Getz, Carlsen e Morrison (2005) Quality issues for the family business, in E. Jones e C. Haven-Tang (eds.), *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*, Wallingford, CABI Publishing.

Giannone, M. (2002) Tourist Local Systems and Territorial Development, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 3 (nº. 1/2), pp. 125-131.

Guibilato Gerard (1983) *Economie Touristique* Edtions Delta et Spes Denges Suisse.

Go, F. M. e R. Govers (2000) Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management*, 21, Elsevier.

Goeldner, C. R., J. R. Ritchie e R.W. McIntosh (2000) *Tourism: Principles, practices, philosophies*, 8ª ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.

Gonçalves, V. F.C. e P. Águas (1995) A abordagem do ciclo de vida. Aplicação ao produto turístico, *Cadernos de Económicas* nº 1/95, Lisboa, ISEG.

Grant, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.

Gunn, C.A. (1988) *Tourism Planning*, 2a ed., New York, Taylor & Francis.

Gunn, C.A. (1994) *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*, UK, Taylor and Francis.

Gunn, C.A., with T. Var (2002) *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*, New York, Routledge.

Gunn, C.A. (1997) *Vacationscape: Developing Tourist Areas*, UK, Taylor and Francis.

Hall, C. M. (1994) *Tourism and politics. Policy, power and place*, Chichester, England, John Wiley & Sons.

Hall, C. M. (1995) In search of common ground: Reflections on sustainability, complexity and process in the tourism system- a discussion between C. M. Hall and R. W. Butler, *Journal of Sustainable Tourism*, 3(2), 99-105.

Hall, C.M. (1999) Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7, Nº 3 e 4,

Hall, C. M. (2000a) Tourism collaboration and partnerships, in B. Bramwell e B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships*, Clevedon, UK, Channel View Publications.

Hall, C. M. (2000b) *Tourism planning. Policies, processes and* relationships, Essex, England, Prentice Hall.

Hall. C. M. e S. J. Page (2002) *The Geography of Tourism and Recreation, environment, place and space*, 2a edi., London: Routledge.

Hannan, M. T. e J. Freeman (1984) Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, 149-164.

Hassan, S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, vol. 38, (3), 239-245.

Hinterhuber, Handlbauer e Matzder (1997) *Kundenzufriedenheit durch Kkernkompetenzen. Eine Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen*, Mónaco-Vienna, Carl Hanser Verlag.

Hjalager, A-M, (1997) Innovation patterns in sustainable tourism, *Tourism Management*, vol. 18, nº1.

Hjalager, A-M, (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, vol. 23.

Hovinen, G. R. (2002) Revisiting the destination lifecycle model, *Annals of Tourism Research*, 29(1), 209-230.

Howie, F. (2003) *Managing the Tourist Destination*, Thomson, London, UK.

Hu, Y. e J.R.B. Ritchie (1993) Measuring destination attractiveness: a contextual approach, *Journal of Travel Research*, 32, 25-34.

Inskeep, E. (1991) *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, New York, Van Nostrand Reinhold.

Inskeep, E. (1994) *National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies*, UK, ITBP.

Inskeep, E. (1997) *Tourism Planning*, UK, Van Nostrand Reinhold.

Israeli, Y. (2000) Classification of principles and their related strategies for managing traffic and visitor flows in urban areas, in M. Manente e V. Minghetti (eds.) *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information*, Veneza CISET.

Jafari, J. (ed.) (2000) *Encyclopedia of Tourism*, London, Routledge.

Jamal, T. e D. Getz (1995) Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.

Jamal, T. e D. Getz (2000) Community roundtables for tourism related conflicts: The consensus and process structures, in B. Bramwell e B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships*, Clevedon, UK, Channel View Publications, 159- 182.

Jamieson, W. (ed.) (2006a) *Community Destination Management in Developing Economies*, Binghamton, NY, The Haworth Hospitality Press.

Jamieson, W. (ed.) (2006b) Defining Urban Tourism Destination Management, in *Community Destination Management in Developing Economies*, Binghamton, NY, The Haworth Hospitality Press.

Jansen, G. R. M e M.J.W.A. Vanderschuren (2000) Developing tourism mobility policies: an agenda for the future, in M. Manente e V. Minghetti (eds.), *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information*, Veneza, CISET.

Jansen-Verbeke, M. e E. van de Wiel (1995) Tourism planning in urban revitalization projects: lessons from the Amsterdam waterfront development, in G.J. Ashworth e A.G.J. Dietvorst (eds.), *Tourism and Spatial Transformations: Implications for Policy and Planning*, UK, CAB International.

Jansen-Verbeke, M. (1999) Analysing heritage resources for Urban tourism in European cities, in D.G. Pearce e R.W. Butler (eds.), *Contemporary issues in Tourism Development*, UK, Routledge.

Jarzabowski, P. (2003) Strategic pratices: an activity theory perspective on continuity and change, *Journal of Management Studies*, 40(1).

Jones, E. e C. Haven-Tang (eds.) (2005) *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness,* Wallingford, CABI Publishing.

Jones, P. (1996) Introduction *to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry*, UK, Cassell.

Johnson, G., Malin, L. e Whittington, R. (2003) Micro-strategy and strategising, *Journal of Management Studies*, 40(1).

Kanter, R. M. (1988) When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, in *Research in organizational Behaviour*, JAI Press.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press.

Keller, P. (2000a) Destination marketing: Strategic areas of inquiry, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products,* Italy, Veneza, CISET.

Keller, P. (2000b) Le organizzazioni turistiche nazionali a una volta, in H. Pechlaner e K. Weiermair (eds.), *Destination Management, fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milao, Touring Editore.

Kotler, P., Bowen e Makens (1998) *Marketing for Hospitality and Tourism,* UK, Prentice Hall.

Kotler, P., D. H. Haider e I. Rain (1993) *Marketing Places, Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York, The Free Press.

Krippendorf, J. (1989) *The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel*, UK, Butterworth Heinemann.

Krugman, P. (1994) Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, March/April

Law, C.M. (1994) *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities*, UK, Mansell.

Laws, E. (1995) *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, UK,

Routledge.

Laws, E., G. Moscardo e B. Faulkner (eds.) (1998) *Embracing and Managing Change in Tourism*, UK, Routledge.

Lasser, C. (2000) Implementing destination-structures: experiences with swiss cases, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Veneza, CISET.

Leader II, (1996) *Evaluer le potential touristique d'un territoire*, Observatoire European Leader.

Leiper, N. (1990) *Tourism systems. An interdisciplinary perspective*, Palmerston North, Department of Management Systems, Business Studies Faculty, Massey University.

Leiper, N. (1995) *Tourism* management, Melbourne, RMIT publishing.

Leiper, N. (2000) Are Destinations 'The Heart of Tourism'? The advantages of an Alternative Description, *Current Issues in Tourism, Vol.3, No.4*

Leiper, N. (2003) *Tourism Management*, 2ª ed., Frenchs Forest, Pearson Education, Australia.

Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.

Lickorish, L.J., A. Jefferson, J. Bodlender e C.L. Jenkins (1991) *Developing Tourism Destinations: Policies and Perspectives*, UK, FT Management.

Lohmann, M. (2001) Coastal resorts and climate change, in A. Lockwood e S. Medlik (eds.), *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, UK, Butterworth Heinemann.

Lockwood, A. e S. Medlik (2001) *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, UK, Butterworth Heinemann.

Lourenço, L. e F. Ilharco (2007) Liderança, as lições de Mourinho, Lisboa, Booknomics.

MacCannel, D. (1976) *The Tourist - A new Theory of the Leisure Class*, Berkeley, Schocken Books.

Machiavelli, A. (2001) Tourism destinations as integrated systems, *Tourism Review*, vol. 56, nº 3/4.

Mahesh V.S.(1993) "Human Resource planning and development:a focus on service excellence" Baum Tom (Ed.) *Human resource issues in international tourism* Butterworth-Heinemann Ltd Oxford.

Manente, M. e M.C. Furlan (1998) Quality in the macroeconomic system of tourism, *Revue de Tourisme* nº 2, AEIST.

Manente, M. e M. Cerato (eds.) (2000a) *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products,* Venice, CISET.

Manente, M. e M. Cerato (2000b) Destination management: the conceptual framework, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products,* Venice, CISET.

Manente, M. e M. Cerato (2000c) Understanding the destination as a system: a proposed methodology, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products,* Venice, CISET.

Manente, M. e M. Cerato (2000d) Destination management per criare valore, in H. Pechlaner e K. Weirmair (eds.), *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche,* Milano, Touring Editore.

Manente, M. e V. Minghetti (eds.) (2000) *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information,* Venice, CISET.

Manente, M., V. Minghetti e E. Celotto (2000) Visitor and mobility management in tourism destination: a cross analysis of strategies, projects and practices, in M. Manente e V. Minghetti (eds.), *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information,* Venice, CISET.

Manente, M. (2004) *The contribution of Statistics and Economic Analysis to effective destination Management Strategies,* final report, World Tourism Organisation e CRT.

Manente, M. (2005) Destination management organisations and actors, in D. Buhalis e C. Costa (eds.), *Tourism Business frontiers – consumers, products and industry,* Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Mathieson, A. e G. Wall (1992) *Tourism, economic, physical and social impacts,* Harlow, Longman.

Matias, A. (2004) *Teoria Económica e Turismo, fundamentos e aplicações,* tese de doutoramento, Lisboa, ISEG.

Matzler, K. e H. Pechlaner (2000) Strategie di acquizione per le destinazioni turistiche in H. Pechlaner e K. Weiermair (eds.), *Destination Management, fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Editore.

May, V. e C. Heeps (1994) Coastal Zone Management and tourism in Europe, in C. Cooper e A. Lockwood (eds.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 5, London, Belhaven.

McIntyre, G., A. Hetherington e E. Inskeep (1993) *Sustainable tourism development: Guide for local planners*, Madrid, Spain, World Tourism Organization.

McKercher, B. (1999) A chaos approach to tourism, *Tourism Management*, 20(4), 425-434.

Meadows, D. et al. (1972) *The Limits to Growth*, New York, Universe Books.

Meadows, D. (2001) *Dancing with systems.* Disponível em URL: http://www.sustainabilityinstitute.org/pubs/Dancing.html, [acedido a 8 de Fevereiro de 2005].

Meal, J. (2000) Using smartcards to integrate tourism and transport services: making it happen, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Venice, CISET.

Medlik, S. (1995) *Managing Tourism*, UK, Butterworth Heinemann.

Meethan, K. (2001) *Tourism in Global Society. Place, Culture, Consumption*, Basingstoke, Palgrave.

Mesquita, J. C. V. (1986) *A Viagem, uma outra forma de turismo na perspectiva do conhecimento histórico*, Faro.

Middleton, V.T.C. (1988) *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford, Heinemann.

Mill, R.C. e A.M. Morrison (1992) *The Tourism System*, Englewood Cliffs. New York, Prentice Hal.

Mill, R. C. e A.M. Morrison (1998) *The tourism system*, 4ª ed., Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall.

Ministério da Economia (1998) *Turismo uma actividade estratégica*, Lisboa, Economia e Prospectiva nº 4.

Ministério da Economia (2001) *Inovar para competir*, Lisboa, Economia e Prospectiva nº 17.

Ministério da Economia (2007), Plano Estratégico Nacional do Turismo, Lisboa.

Ministry of Tourism and Recreation (2003) *Premier-ranked tourist destinations: a self guided workbook,* Toronto, Ontario Queen's printer.

Mintzberg H. (2002) The Organization as a Political Arena, in S.R. Clegg (ed.) *Central Currents in Organization Studies II: Comtemporary Trends*, Volume 5, London, Sage.

Monitor Company (1994) *Construir as vantagens competitivas para Portugal*, Forum para a Competitividade, Lisboa.

Moon, H.C. e N. Peery (1995) Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business, *Competitiveness Review*, 5(1), 37-43.

Moreira, Vital (2000) *Organização Regional de Turismo*, Estudo e projecto de lei-quadro para o XV Governo Constitucional, Lisboa.

Moutinho, L. (1994) New product development in Tourism, in S. F. Witt e L. Moutinho (eds.), *Tourism Marketing and Management* Handbook, UK, Prentice Hall.

Muñoz, A. P. *et al* (1996) *Introduccion a la Economia del Turismo en España*, Madrid, Editorial Civitas, SA.

Murphy, P. (1985) *Tourism. A Community Approach*, Londres, Routledge.

Murphy, P., M. Pritchard e B. Smith (2000) The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management*, Vol. 21, Number 1, 43-52.

Murteira, M. (2001) Transições no contexto português/conhecimento e inovação: chaves do (nosso) futuro, in Ministério da Economia, *Inovar para competir*, Lisboa, Economia e Prospectiva nº 17.

Narashima, S. (2000) Organisation Knowledge, Human Resource Management, and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework, *Competitiveness Review*, 123-135.

Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995) The Knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.

Nordin, S. (2003) *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, Sweden, Ostersund.

OECD (1997) *Regulatory reforms and innovations*, OECD report.

Olivares, D. L. (1998) *La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos: estudio prático de "desarollo turístico incipiente"*, Valencia, Publicaciones de la Universidad Jaume I.

Paasi, A. (1986) The Institutionalization of Regions: a Theoretical Framework for Understanding the Emerge of Regions and Constitution of Regional Identity, *Fennia* 164:1, 105-146.

Page, S. (1995) *Urban Tourism*, UK, Routledge.

Page, S. J. e M.C. Hall (2003) *Managing urban tourism*, Harlow, Pearson Education Limited.

Paquet, G. (1997) *Canada as a disconcerted learning economy: a governance challenge*, comunicação apresentada ao seminário "The Well-Being of Canada", Ottawa, Royal Society of Canada.

Parker, T. (2000) Car-free destination: the case of Canterbury in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Venice, CISET.

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).*Tourist development*, 2a edi., Essex, Addison Wesley Longman Limited.

Pechlaner, H. (1998) "Strategisches management von Destinationen im Alpenraum", in Handlbauer et al., *Perspektiven im Stategischen Management – Scritto commemorative in occasione del 60º compleanno del Prof. H. Hinterhuber*, verlag Walter de Gruyter, Berlin/Nova York.

Pechlaner, H. (2000a) Cultural heritage and Destination management in the Mediterranean, *International Business Review*, Vol. 42, (4), July-August 2000, 409-426.

Pechlaner, H. (2000b) Managing tourist destinations: why and how, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Veneza, CISET.

Pechlaner, H. e K. Weirmair (eds.) (2000) *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Editore.

Pechlaner, H. e K. Weirmair (2000) Organizzazioni di destinazione e fabisogno di competenze, in H. Pechlaner e K. Weirmair (eds.), *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Editore.

Pechlaner, H., K. Weirmair e C. Laesser (2002) *Tourismuspolitik und Destinations-management, neue Herausforderungen und Konzepte*, Bern, Haupt.

Pender, L. e R. Sharpley (eds.) (2005) *The management of Tourism*, London, Sage Publications.

Penrose, Edith. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.

Pettitt, S. (1990) *Entrepreneurship in Tourism: developing a model of innovation potential*, UK, Cleveland, Teesside Business School.

Pina, P. (1988) *Portugal – o Turismo no século XX*, Lisboa, Direcção Geral de Turismo.

Pine II, B. e J. Gilmore (1999) *The Experience Economy: work is theatre every business a stage*, Boston, Harvard Business School Press.

Plog, S. C. (1974) Why destination areas rise and fall in popularity, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), 55-58.

Plog, S. C. (1998) Why destination preservation makes economic sense, in W. F. Theobald (ed.) *Global tourism*, 2ª ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 251-266.

Plog, S. (2001) Why destination areas rise and fall in popularity, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Junho.

Pollock, A. (2000) Intelligent Destination Management Systems: The making of a nervous system for tourism?, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Venice, CISET.

Poon, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, UK, CAB.

Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*, New York, The Free Press.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

Porter, M. E. (1985*) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.

Porter, M. E. e S. Stern (2001) Innovation: location matters, *Sloan Management Review*, Verão.

Potier, F. (2000) National and international tourism mobility across Europe: current situation and trends, in M. Manente e V. Minghetti (eds.), *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information*, Venice, CISET.

Powell, W. W. & Dimaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, University of Chicago Press.

Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990, May-June) The core competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.

Prasad, A. e P. Prasad (2002) The coming age of interpretative organizational research, Organizational Research Methods, vol. 5 no.1, Janeiro de 2002, Sage Publications.

Presenza, A., Sheehan, L. e Ritchie, J. R. B. (2005) Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, electronic journal, 25:3.

Reed, M. (2000) Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings, in B. Bramwell e B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships*, Clevedon, UK, Channel View Publications.

Ringer, Greg (ed) (1998) *Destinations, cultural landscapes of tourism*, Londres, Routdlege.

Rispoli e Tamma (1995) *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli.

Ritchie, J. (2000) Interest based formulation of tourism policy for environmentally sensitive destinations, in B. Bramwell e B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships*, Clevedon, UK, Channel View Publications.

Ritchie, J. e L. Spencer, L. (2002) Qualitative data analysis for applied research, in A. M. Huberman e M. B. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Ritchie, J.R.B. e C.R. Goeldner (eds.) (1994) *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, UK, Wiley.

Ritchie, J.R. e G.I. Crouch (1993) Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis, *Proceedings of the 43rd congress of association internationale d'experts scientifiques de tourisme*, San Carlos de Bariloche, Argentina, October 17-23.

Ritchie, J. R. B. (1999) Interest based formulation of tourism policy for environmentally sensitive destinations, in *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7. Nº 3 e 4.

Ritchie, J.R. B. e G.I. Crouch (2000) The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, *Tourism Management*, 21(1), 1-7.

Ritchie J.B.R., G. Crouch e S. Hudson (2000) Developing Operational Measures for the Components of a Destination Competitiveness/Sustainability Model: Consumer versus Managerial Perspectives., unpublished.

Ritchie, J. R. B. e G.I. Crouch (2002) Country and City State Destinations, a framework for understanding, measurement and management in WTO-THEMIS (2002) *TEDQUAL* nº 5, 1/2002, Andorra la Vella.

Ritchie, J.R.B. e G.I. Crouch (2003) *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*, Wallingford, CABI International.

Rodrigues, M. J. (2001) O regresso dos clusters a Portugal, *Expresso*, 20 de Outubro, Lisboa.

Roschel, G. e G. Sammer (2000) Increasing accessibility by demand management. The case of the alpine region of North Tyrol and Salzburg, in M. Manente e V. Minghetti (eds.), *Visitor and mobility management in tourist destinations – Spatial behaviour, accessibility and information,* Venice, CISET.

Ryan, C. (1995) *Researching Tourist Satisfaction, issues, concepts, problems*, Londres, Routledge.

Ryan, C. (ed) (1997) *The Tourist Experience: A New Introduction*, Londres, Cassell.

Ryan, G.W. e Bernard, H.R. (2003) Data management and analysis methods, in N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.) *Collecting and interpreting qualitative materials,* 2a edi., Thousand Oaks, California, Sage publications Inc.

Russell, R. e B. Faulkner (1999) Movers and shakers: chaos makers in tourism development, *Tourism Management,* 20(4), 411-423.

Saarinen, J. (1998) The Social Construction of Tourist Destinations: the Process of Thus Formation of the Saariselka Tourism Region in Finnish Lapland, in G. Ringer (ed.), *Destinations, cultural landscapes of tourism*, London, Routdlege.

Santos, J. M. F. (2001) *Transformação contemporânea da experiência turística,* tese de doutoramento, Faro, Universidade do Algarve.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly,* 32(4), 493.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage

Scott, W. R. (2007) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Scott, W. R. (2004) Institutional theory, in G. Ritzer, (ed.) *Encyclopedia of Social Theory* Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Seaton, A. V. (1994) *Tourism – the state of the art*, UK, John Wiley & Sons.

Secretariat d'État au Tourisme (2000) *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*, Paris.

Sellin, S. (1999) Developing a typology of sustainable tourism partnerships, in *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7, Nº 3 e 4.

Selznick, P. (1948) Foundations of the Theory of Organizations, *American Sociological Review*, 13: 25-35.

Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley, CA.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration, A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row.

Selznick, P. (1969) *Law, Society and Industrial justice*, New York, Russel Sage Foundation.

Senge, P. (1990) *The fifth discipline*, New York, Doubleday.

Senge, P. (2001) Innovating our way to the Next Industrial revolution, *Sloan Management Review*, Inverno.

Silva, J. A. (1997) O futuro do turismo em Portugal, reflexões metodológicas, in Ministério da Economia (1997) *Caminhos da Economia Portuguesa*, Economia e Prospectiva nº 1, Lisboa.

Silva, J., J. Mendes e M. Guerreiro (2000) *A qualidade dos destinos turísticos: dos modelos aos indicadores*, comunicação apresentada no workshop "Qualidade no Turismo: dos Modelos aos Indicadores", Universidade do Algarve, 20 de Outubro, Gambelas, Faro.

Silva, J., J. Mendes. e M. Guerreiro (2001a) A qualidade dos destinos turísticos – dos modelos aos indicadores, *Revista Portuguesa de Gestão*, nº Jan/Fev/Março de 2001.

Silva, J., J. Mendes e M. Guerreiro (2001b) *Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo*, doc. policopiado, Direcção Geral de Turismo, Lisboa.

Silva, J. e A. Flores (2006), A Gestão de Destinos Turísticos: criando valor no Arade, in M. L. Fonseca (ed.) *Desenvolvimento e Território: Espaços Rurais Pos-Agrícolas e Novos lugares de Turismo e Lazer*, Homenagem a Professora

Carminda Cavaco, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Sinclair, M. T. e M. Stabler (1997) *Economics of Tourism*, London, Routdlege.

Smith, S. L. J. (1989) *Tourism Analysis*, New York, Longman.

Stacey, R. D. (1996) *Complexity and creativity in organizations*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers.

Steinecke, A., N. Haart e P. Herrmann (1998) Destinations management im landlichen raum – das beispiel eifel, *Revue de Tourisme*, nº2, AIEST.

Stenius, M. (1999) *Performance Assessment and Management in Tourism Destinations with Partnership-Networks for Sustainability*, tese de mestrado, STOCKHOLM UNIVERSITY, Department of Biology Education/Department of Systems Ecology

Storey J. (1994) *Understanding the small business sector*, UK, Routledge.

Swarbrooke, J. (1995) *The Development and Management of Visitor Attractions*, UK, Butterworth Heinemann.

Swarbrooke, J. (1999) *Sustainable tourism management*, Wallingford, CABI Publishing.

Swarbrooke, J. (2001) Organisation of Tourism at the Destination, in W. Salah e C. Cooper (eds.), *Tourism in the Age of Globalisation*, London, Routledge.

Taccari, G. (2000) Tourist coach management: the case of Rome, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Italy, Veneza, CISET.

Tamma, M. (2000) Aspetti strategici del destination management, in H. Pechlaner e K. Weirmair (eds.), *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milao, Touring Editore.

Tourism Management Institute (2003) *Destination Management Handbook, a sustainable approach*. Londres, TMI.

Travis, A. (1989) Tourism destination area development (from theory into pratice), in S.F. Witt e L. Moutinho (eds.), *Tourism Marketing and Management handbook*, UK, Prentice Hall.

Tribe, J. (1995) *Economics of Leisure and Tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

Tschurtschenthaler, P. (2000) Destination management e destination marketing. Potenciare le oportunitá di mercato delle regioni turistiche, in H. Pechlaner e K.

Weirmair (eds.), *Destination Management, fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Editore.

United Nations Environmental Program (2002) *UNEP principles.* Disponível em URL: http://www.uneptie.org/pc/tourism/policy/principles.htm, [Acedido em 6 de Marco de 2003].

United Nations Environmental Program (2003) *Tourism and Local Agenda 21 Approach, The role of local authorities in sustainable tourism*. Disponivel em URL: Http://www.uneptie.org/tourism., [Acedido em 6 de Marco de 2003].

UNEP-DTIE (s.d.) Tourism Destination Management, Sustainable Tourism Info-Sheets - UNEP-DTIE Sustainable Tourism Project, Disponível em URL: http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/destination-mgmt.html, [acedido em 20/4/2004].

UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid. World Tourism Organization.

Urry, J. (1990) The Tourist gaze: leisure and travel in contemporary society. London, Allen and Unwin.

Valls, J.-F. (2004a) *Gestión de destinos turísticos sostenibles*, Barcelona, Gestión 2000.

Valls, J.-F. (2004b) *Gestión de empresas de turismo y ocio – El arte de provocar la satisfacción*, Barcelona, Gestión 2000.

Van der Yeught, C. (2007) La Resource Based View et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montreal, 6-9 Juin 2007.

Vanhove, N. (2004) *The Economics of Tourism Destinations*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

Ventura, M. G. M. M. e M. G. Maia (1993) *Portimão*, Lisboa.

Vieira, J. M. (1997) *A Economia do Turismo em Portugal*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Vieira, M. E. D. (1999) *Autonomia do aprendente – do currículo formal ao currículo real*, dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Vinuessa, M. A. T., M.G. Hernandéz e M.C. Vaquero (2000) Reorganizing accessibility by car: the case of Toledo in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositoning tourism products*, Venice, CISET.

Wahab, S. e C. Cooper (eds.) (2001) *Tourism in the Age of Globalisation*, London, Routledge.

Wanhill, S. (2000) Small and Medium Tourism Enterprises, *Annals of Tourism Research*, January 2000, Vol. 27, Iss. 1, 132-147.

Weirmer, K. (2000) Partnerships in tourism as a tool for creating competitive advantage in tourism SMEs, in M. Manente e M. Cerato (eds.), *From destination to destination marketing and management – Designing and repositioning tourism products*, Veneza, CISET.

Weiermair, K. e C. Mathies (eds.) (2004) *The Tourism and Leisure Industry, shaping the future*, New York, The Haworth Hospitality Press.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (April-June):171-180.

Wernerfelt, B. (1989) From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, 14 (Spring): 4-12.

Wernerfelt, B. (1995) The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal* 16 (March): 171-174.

Whatmore, S. (2002) *Hybrid Geographies: Natures, Cultures, Spaces*, Londres, Sage Publications Inc.

Wikipedia, http://www.wikipedia.org

Whittington, R. (2003) The work of strategising and organizing: for a practices perspective, *Strategic Organization*, 1(1).

Witt, S. F. e L. Moutinho (1989) *Tourism marketing and Management handbook*, UK, Prentice Hall.

World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.

WTO (1993) *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, World Tourism Organisation, Madrid.

WTO (1996a) *Agenda 21 for the travel and tourism industry. Towards environmentally sustainable development*, Madrid, World Tourism Organisation.

WTO (1996b) *Tourism and New Information Technologies*, Madrid, World Tourism Organisation.

WTO (1997a) *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*, Madrid, World Tourism Organisation.

WTO (1997b) *Quality - A Challenge for Tourism*, Madrid, World Tourism Organisation.

WTO (1998) *Guide for Local Authorities on developing sustainable tourism*, Madrid, World Tourism Organisation.

WTO (2004) *Sustainable development of tourism. Conceptual definition.*. Disponivel em URL: http://unaa.org.au/praxis.php/category/view/8, [Acedido a 29/04/2005].

WTO (2004) *Think-tank on Destination Management*, Madrid, OMT.

WTO-THEMIS (2002) Editorial, Tourism Destination Management, *TEDQUAL* nº 5, 1/2002, Andorra la Vella.

WTTC (2001) *Competitiveness Monitor*, World Travel and Tourism Council, London.

World Economic Forum (2001) *The Global Competitiveness Report 2001-2002*.

Zorrinho, C. A. Serrano e P. Lacerda (2003) *Gerir em Complexidade, um novo paradigma da gestão*, Edições Sílabo, Lisboa.

Zucker, L. G. (1983). *Organizations as institutions*, Greenwich, CT, JAI Press.

b) De carácter metodológico

Ahlberg, M. (2004) Varieties of Concept Mapping, in Cañas, A., J.D. Novak e F.M. Gonzalez (eds.) *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology*, Pamplona, Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping. Pamplona, Spain.

Allan, G. (2003) A critique of using grounded theory as a research method, *Electronic Jounal of Business Research Management*, http://www.ejbrm.com, acedido em 21 de Julho de 2007.

Anadon, M. (2006) La Recherche dite “qualitative”: de la dynamique de son evolution aux acquis indeniables et aux questionemments presents, *Recherches Qualitatives*, 26 (1), pp. 5-31.

Ashwin, M. e A. Hirst (2007) So what do I do now? Handling Qualitative Data, in *Proceedings of 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Lisbon.

Attride-Stirling, J. (2001) *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research*, SAGE Publications. Available at: http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/385 [March 3, 2008].

Baert, P. (2005) *Philosophy of Social Sciences: Towards Pragmatism*, Cambridge, Polity Press.

Baptiste, Ian (2001) Qualitative Data Analysis: Common Phases, Strategic Differences. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], *2*(3). Disponivel em URL: http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm [Acedido em 31 de Agosto de 2005].

Barañano, A. M. (2004) *Métodos e técnicas de investigação em gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa, Edições Sílabo Lda.

Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

Baum, T. e R. Mudambi (1999) *Economic and Management Methods for Tourism and Hospitality Research*, Chichester, John Wiley & Sons LTD.

Belsky, J. (2004) Contributions of qualitative research to understanding the politics of community ecotourism in J. Phillimore e L. Goodson (eds.) *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Bogdan, R. e S.T. Taylor (1975) *Introduction to Qualitative Research Methods, a phenomenological approach to the Social Sciences*, New York, John Wiley & Sons.

Bogdan, R. e S.K. Biklen (1992) *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2a ed.). Boston, Allyn & Bacon.

Bryman, A. e E. Bell (2003) *Business Research Methods*, Oxford, Oxford University Press.

Bryman, Alan (2004) *Social research methods*, 2a ed., New York, Oxford University Press.

Bryman, A. e R.G. Burgess (1994) *Analysing qualitative data*, London, Routledge.

Cassel, C. e G. Symon (eds.) (1994) *Qualitative Methods in Organizational research, a pratical guide*, London, Sage Publications.

Cassell, C. e G. Symon (2006) Taking qualitative methods in organization and management research seriously, *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, vol. 1 no.1.

Cassell, C. e G. Symon (eds.) (2006) *Essential Guide to Qualitative Methods in*

Organizational Research. London, Sage Publications.

Charmaz, K. (2000) Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2a ed. (pp.509-535). Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory, a Practical Guide through Qualitative Analysis*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Checkland, P. (1999) *Soft systems methodology in action. Includes a 30 year retrospective*. Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd.

Chenail, R. (1995) Presenting Qualitative Data in *The Qualitative Report*, vol. 2, no 3, Dezembro. Disponível em URL: http://www.nova.edu/ssss/DR/QR2-3/presenting.html. [acedido em 12 de Junho de 2004].

Cho, J. e A. Trent, (2006) Validity in qualitative research revisited, *in Qualitative Research*, vol. 6(3), 319–340, Londres, Sage Publications.

Christians, C. G. (2005) Ethics And Politics In Qualitative Research, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 3ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc..

Christie, M., P. Rowe, C. Perry e J. Charmard (2000) Implementation of Realism in Case Study Research Methodology, P*roceedings of the International Council for Small Business Annual Conference*, Brisbane.

Creswell, J. W. (2006) *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Approaches*, 2a ed., Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.

Daley, B. (2004) Using Concept Maps in Qualitative Research, in Cañas, A., J.D. Novak e F.M. Gonzalez (eds.) *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology*, Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping. Pamplona, Spain.

Daly, K. (2007) *Qualitative Methods for Family Studies and Human Development*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Davies, B. (2003) The Role of Quantitative and Qualitative Research in Industrial Studies of Tourism, *Division of Economics, Business School, Staffordshire University, Leek Road, Stoke on Trent, UK.*

De Wet, J. e Z. Erasmus (2005) Towards rigour in qualitative analysis, *Qualitative Research Journal, vol. 5, pgs. 27-40.*

Decrop, A. (2004) Trustworthiness in qualitative tourism research, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Denzin, N. K. e Y.S. Lincoln (1994) *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

Denzin, N. K. e Y.S. Lincoln (1998) Introduction: Entering the field of qualitative research, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.) *The landscape of qualitative research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

Denzin, N. K., e Y.S. Lincoln (eds.) (2000) *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Denzin, N. K., e Y.S. Lincoln (2000) Strategies of inquiry, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Denzin, N. K. (2002) The Interpretative Process, in A. M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Denzin, N. K., e Y.S. Lincoln (eds.) (2005) *Handbook of qualitative research*, 3ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Dewey, J. (1930) *The Quest for Certainty: a study of the relationship between Knowledge and Action*, Londres, Allen &Unwin.

Dull, J. e T. Hak (2008) *Case Study Methodology in Business research*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe e A. Lowe (2002) *Management Research: An Introduction*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Eco, U. (1977) *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Lisboa, Editorial Presença.

Eisenhardt, K. M. (2002) Building theories from case study research, in A.M. Huberman e B. M. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Faculdade de Economia (2002) *Guia para a elaboração de teses de doutoramento*, Faro, FEUALG.

Finn, M., M. Elliot-White e M. Walton (2002) *Tourism Leisure Research Methods, data collection, analysis and interpretation*, Harlow, Pearson Education.

Fischer, C. T. e F.J. Wertz (2002) Empirical phenomenological analyses of being criminally victimised, in A. M. Huberman e M. B. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Flick, U., E. von Kardoff e I. Steinke (2004) *A Companion to Qualitative Research*, Londres, Sage Publications.

Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Cientifica*, Lisboa, Edições Monitor.

Flick, U. (2006) *An introduction to Qualitative Research*, Londres, Sage Publications.

Foddy, W. (1996) *Como perguntar – teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta.

Forster, N. (1994) The analysis of company documentation, in Cassel, C. e G. Symon (eds.) *Qualitative Methods in Organizational research, a pratical guide*, Londres, Sage Publications.

Gardenhire, Alissa e Laura Nelson (2003) Intensive Qualitative Research – Challenges, Best Uses, and Opportunities, *MRDC Working Papers on Research Methodology*.

Gherardi, S. e B. Turner (2002) Real men don't collect soft data, in M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Gill, J. e P. Johnson (1997) *Research Methods for Managers*, 2a ed., Londres, Paul Chapman Publishing.

Glaser, B.G. e A.L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, New York, Aldine.

Glaser, B. G. (1978) *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valey, California, Sociology Press.

Glaser, B. G. (2002) Constructivist Grounded Theory?, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], *3*(3). Disponivel em URL: http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm [acedido em 26/9/2006].

Goodson, L. e J. Phillimore (2004) From ontology, epistemology and methodology to the field, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.) *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Goodson, L. e J. Phillimore (2004a) The Inquiry paradigm in qualitative tourism research, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.) *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Gumesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Guthrie, C. (2007) On Learning the Research Craft: Memoirs of a Journeyman Researcher, *Journal of Research Practice*, vol. 3.

Hall, M. (2004) Reflexivity and Tourism research: situating myself and/with others, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Hammersley, M. (2002) Ethnography and realism, in A. M. Huberman e B.M. Miles (eds), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Haraway, D. (1991) Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective in *Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature*, San Francisco, California, Free Association Books.

Hesse-Biber, S. e P. Levy (2006) *The pratice of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Hill. M. M. e A. Hill (2000) *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

Holliday, A. (2002) *Doing and writing qualitative research*, Londres, UK, Sage Publications.

Hollinshead, K. (2004 a) A primer in ontological craft: the creative capture of people and places through qualitative research, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Hollinshead, K. (2004 b) Ontological craft in tourism studies: the productive mapping of identity and image in tourism settings, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Huberman, A. M. e B.M. Miles (1994) Data management and analysis methods, in N. K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Huberman, A. M. e B.M. Miles (eds.) (2002) *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Humberstone, B. (2004) Standpoint research: multiple versions of reality in tourism theorising and research, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Jamal, T. e K. Hollinshead (2001) Tourism and the forbidden zone: the underserved power of qualitative inquiry, *Tourism Management*, vol. 22, 63-82.

Janesick, V. J. (2000) The choreography of qualitative research design, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Johns, N. e D. Lee-Ross (1998) *Research Methods in Service Industry Management*, UK, Cassell.

Johnson, P. e J. Duberley (2000) *Understanding Management Research: An Epistemological Introduction*, Londres, Sage Publications.

Knox, K. (2004) A researcher's Dilemma – Philosofical and Methodological Pluralism, *Electronic Journal of Business Research Methods*. Disponivel em URL: http://www.ejbrm.com [acedido em 8 de Fevereiro de 2005].

Kohlbacher, F. (2005) The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], *7*(1). Disponivel em URL: http://www.qualitative-research.net/fqstexte/1-06/06-1-21-e.htm [acedido a 20 de Junho de 2006].

Lauriol, J. (2006) Proposals for designing and controlling a Doctoral Research Project in Management Sciences, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 4, 31-38. Disponivel em URL: http://www.ejbrm.com [acedido em 18 de Dezembro de 2006].

Lessard-Hébert, M., G. Goyette e G. Boutin (1994) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa, Instituto Piaget.

Lincoln, Y. S., e E. Guba (1985) *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, California, Sage Publications.

Lincoln, Y. S. e N.K. Denzin (1998) The fifth moment, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *The landscape of qualitative research. Theories and issues*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Lincoln, Y. S. e N.K. Denzin (2000a) The seventh moment, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Lincoln, Y. S. e E. Guba (2000b) The only generalization is: There is no generalization, in R. Gomm, M. Hammersley e P. Foster (eds.), *Case study method*, London, Sage Publications.

Lincoln, Y. S. e E. Guba (2000c) Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 2a ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Lincoln, Y. S. e E. Guba (2002) Judging the Quality of Case Study Reports, in A. M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Lofland, J. and L. Lofland. (1995) *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, California, Wadsworth.

Lofland, J., D. A. Snow, L. Anderson, L. H. Lofland (2006) *Analyzing Social Settings, a guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, California, Wadsworth.

Marcus, G. (1998) *Critical Antrophology Now: Inexpected Contexts, Shifting Constituencies, New Agendas*. Santa Fé, NM, School of American Research Press.

Maxwell, J. A. (2002) Understanding and validity in qualitative research, in A.M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Maxwell, J. A. (2004) *Qualitative Research Design, an interactive approach*, 2a ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1*(2). Disponivel em URL: http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm [acedido em 15 de Maio de 2005].

Miles, M.B. e A.M. Huberman (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Miles, M. B. e A. M. Huberman (2002) Reflections and Advice, in A.M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Miller, G. e R. Dingwall (1997) (eds.) *Context & Method in Qualitative Research*, Londres, Sage Publications.

Miller. G. (1997) Contextualising texts: studying organizational texts, in G. Miller e R. Dingwall (eds.) *Context & Method in Qualitative Research*. Londres. Sage Publications.

Miller, F. A. e K. Alvarado (2005) Incorporating Documents into Qualitative Nursing Research, *Journal of Nursing Scholarship*, 348-353.

Moscardo, Gianna (2006) Reflecting on tourism research: lessons from the research practice interface, *Cutting Edge Research in Tourism – New Directions, Challenges and Applications*, 1-15.

Neuman, W. L. (1997) *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*, 3ª ed., London, Allyn & Bacon.

Nogeste, Kersti (2007) Research Strategy Development for Dummies: Define a Framework of Research Options and the Use It, *Proceedings of the 6th European Conference on Research Methodology for Business And Management Studies*, 215-228.

Novak, J. D. (1984) *Learning how to learn*, Cambridge, Cambridge University Press.

Novak, J. D. (1998) *Learning, creating and using knowledge: Concept Maps as a facilitative tools in schools and corporations*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Novak, J. D. e A. J. Canas (2006) *The Theory Underlying Concept maps and How to Construct Them*, Technical report IHMC Cmap Tools 2006-01, Florida Institute for Human and Machine Recognition. Disponivel em URL: http://cmap.ihmc.us/Publkications/research/Papers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf, [acedido em 30/1/2007].

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative evaluation and research methods*, 3ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Patton, Eric e S. H. Appelbaun (2003) The case for case studies in management research, *in Management Research*, vol. 3, no 5.

Pearce, D. G. e R.W. Butler (1993) *Tourism research – critiques and challenges*, UK, Routledge.

Phillimore, J. e L. Goodson (eds.) (2004) *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Phillimore, J. e L. Goodson (eds.) (2004) Progress in Qualitative Research in Tourism: epistemology, ontology and methodology, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Remenyi, Dan (2005) Tell me a Story – A way to Knowledge, *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, Vol. 3, Issue 2, pgs 133-140.

Remenyi, Dan (2002) Research Strategies – Beyond the Differences, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 1, Issue 1, pgs. 38-41. Disponivel em URL: http://www.ejbrm.com [acedido em 8 de Fevereiro de 2005].

Remenyi, D. (ed.) (2006) *Proceedings of the 5th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Dublin, Trinity College.

Remenyi, D., B. Williams, A. Money e E. Swartz (2005) *Doing Research in Business and Management*, London, Sage Publications.

Reto, L. e F. Nunes (1995) Métodos como estratégia de pesquisa – problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, Lisboa, ISCTE.

Richardson, L. (2003) Writing: A method of inquiry, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Ritchie, J. e L. Spencer (2002) Qualitative data analysis for applied research, in A. M. Huberman e M. B. Miles (eds.), *The qualitative researcher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Ritchie, J.R.B. e C.R. Goeldner (eds.) (1994) *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, UK, Wiley.

Roth, Wolff-Michael (2004) Qualitative Research and Ethics, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], *5*(2), Disponivel em URL: http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04roth2-e.htm [acedido em 15 de Maio de 2006].

Roth, Wolff-Michael (2004). Ethics as Social Practice: Introducing the Debate on Qualitative Research and Ethics, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], *6*(1). Disponivel em URL: http://www.qualitativeresearch.net/fqs-texte/1-05/05-1-9-e.htm [acedido em 15 de Maio de 2006].

Rowlands, B. H. (2005) Grounded in Practice: Using Interpretative Research to Build Theory, *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, Vol. 3, Issue 1, pgs 81-92. Disponível em URL: http://www.ejbrm.com [acedido em 8 de Fevereiro de 2005].

Runes, D. (1942) *Dictionary of Philosophy*, New York, Philosofical Library Inc.

Ryan, G.W. e Bernard, H.R. (2003) Data management and analysis methods, in N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.) *Collecting and interpreting qualitative material*, 2a ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Schofield, J. W. (2002) Increasing the Generalizability of Qualitative Research, in A.M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Scholz, R. W. e O. Tietje (2002) *Embedded case study methods – Integrating quantitative and quality knowledge*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Silva, G. B. (2001) La recherche qualitative: un autre principe d'action et de communication, *Revue Médicale de l'Assurance Maladie*, volume 32, nº 2.

Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data, methods for analysing talk, text and interaction*, London, Sage Publications.

Silverman, D. (2000) Analyzing talk and text, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Silverman, D. (2007) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Qualitative Research*, Londres, Sage Publications Inc.

Smith, S. (1988) "Constructing local knowledge: the analysis of self in everyday life" in J. Eyles and D. Smith (eds.) *Qualitative Methods in Human Geography*. Oxford, Polity Press.

Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*, Londres, UK, Sage Publications.

Stake, R. E. (2000a) Case Studies, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, 2ª ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Stake, R. E. (2000b) The case study method in social inquiry, in R. Gomm, M. Hammersley e P. Foster (eds.), *Case study method*, Londres, UK, Sage Publications.

Strauss, A.L. e Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research techniques and procedures for developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Stringer, (2007) *Action Research*, 3a ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Symon, G. e C. Cassell (1998) (eds.) *Qualitative Methods and Data Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*, Londres, Sage Publications.

Tellis, Winston (1997) Application of a Case Study Methodology, *The Qualitative Report*, Vol. 3, 17 pgs.

Thomas, K. (2004) The research process as a journey: from positivist traditions into the realms of qualitative inquiry, in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Tribe, J. (2004) Knowing about Tourism: epistemological issues in J. Phillimore e L. Goodson (eds.), *Qualitative Research in Tourism, ontologies, epistemologies and methodologies*, New York, Routledge.

Van Maanen, J. (2002) The fact of fiction in organizational ethnography, in A. M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Van Maanen, J., J. B. Sorensen e T. R. Mitchell (2007). The Interplay between theory and method, *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 4.

Vasconcelos, Ana (2007) The use of Grounded Theory and of Arenas / Social Worlds Theory in Discourse Studies, *Proceedings of the 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, pgs 315-324.

Veal, A.J. (1997) *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, UK, Longman.

Watt, Diane (2007) On Becoming a Qualitative Researcher: The Value of Reflexivity, *The Qualitative Report*, Vol. 12, pgs. 82-101.

Weick, K. (1995) What theory is not, theorizing is, Administrative Science Quartely, 40:375-390.

Wells, A. S, D. Hirshberg, M. Lipton e J. Oakes (2002) Bounding the Case Within its context: A Constructivist Approach to Studying Detracking Reform, in A.M. Huberman e B.M. Miles (eds.), *The qualitative reseacher's companion*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Wolcott, H. E. (2001) *Writing up Qualitative Research*, 2a edi., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

WTO (2001) *Apuntes de metodologia de la Investigacion en Turismo*, Madrid, World Tourism Organization.

Xiao, Hongenn e Stephen L. J. Smith (2006) Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis, *Tourism Management*, vol. 27, pgs. 738-749.

Yin, R. K. (2003a) *Case study research*: *design and methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Yin, R. K. (2003) *Applications of case study research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

Yin, R. K. (2004) Case Study Methods, *Robert K. Yin revised draft.*

Universidade do Algarve

Faculdade de Economia

Doutoramento em Gestão – especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional

A Gestão dos Destinos Turísticos – o caso do Algarve

II Volume - Anexos

Adão de Jesus Gonçalves Flores

FARO

2009

Nota introdutória

Como foi várias vezes salientado ao longo do texto da tese, a apresentação quer dos procedimentos organizativos respeitantes à investigação quer dos próprios dados recolhidos na investigação qualitativa, assume um carácter diferente do que é habitual. Se os primeiros ajudam a perceber como o investigador organizou todo o processo de investigação e fornecem elementos adicionais para a avaliação da qualidade do processo desenvolvido, os segundos fornecem referências que permitem aferir como o processo de construção do saber foi também ele desenvolvido.

Ao mesmo tempo, tendo em conta a dimensão da tese, no sentido de se obter facilidade de acesso e consulta ao longo do processo de leitura, fizemos as seguintes opções organizativas:

- num primeiro momento (Anexo I) incluem-se todos os instrumentos e formulários produzidos para as vaarias fases de organização da investigação e exemplificam-se os passos sucessivos de tratamento dos dados quer das entrevistas quer dos *focus group*;

- num segundo momento (Anexos 2, 3, 4,) incluem-se os dados arrumados por cada caso: lista de documentação recolhida com origem em documentação autêntica recolhida para os casos; dados secundários com origem em fontes de informação do próprio caso e, finalmente, listagem de dados primários;

- no Anexo 5 apresenta-se ainda o *curriculum vitae* do investigador, por este ser ainda uma fonte de informação do seu percurso de vida e, portanto, um dado da auto reflexão feita pelo investigador a propósito do seu papel e relacionamento com o contexto e problemática de investigação.

Ee nesse sentido que surge o índice seguinte como *outline* organizativo que permita fácil e clara percepção do trabalho realizado.

INDICE

Páginas
ANEXO 1 – DOCUMENTOS RELATIVOS A ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO ……. 7
1.1. DOCUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS ..……. 9
1.1.1. Protocolo do caso local ……... 11
1.1.2. Protocolo do caso subregional …… 15
1.1.3. Protocolo do caso regional …….. 19
1.1.4. Protótipo de carta aos informantes …….. 23
1.1.5. Ficha de contactos ……... 25
1.1.6. Lista de recolha de informação ……... 27
1.1.7. Ficha de identificação do entrevistado …… 31
1.1.8. Protocolo de Entrevista ……... 33
1.1.9. Protocolo de entrevista curta – recursos/funções …… 59
1.1.10. Protocolo de *Focus Group* …… 69
1.2.DOCUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS ..……..... 83
1.2.1. Índice tipo de organização do dossier/base de dados ……. 85
1.3. DOCUMENTOS DE AUTO E HETERO AVALIACAO …… 87
1.3.1. Grelha de Gumesson adaptada …… 89
1.4. TRATAMENTO DE DADOS ……..... 95
1.4.1. ENTREVISTAS …… 97
1.4.2. FOCUS GROUP ……..... 125
ANEXO 2 – DOCUMENTOS E DADOS DO CASO LOCAL ……. 129
2.1.Lista de documentação recolhida ……..... 130
2.2.Dados secundários …….……..... 132
2.3.Dados Primários …… 138
ANEXO 3 – DADOS E DOCUMENTOS ESPECIFICOS DO CASO SUBREGIONAL …….. 139
3.1. Lista de documentação recolhida …….. 140
3.2.Dados primários ……. 141
ANEXO 4 – DADOS E DOCUMENTOS ESPECIFICOS DO CASO REGIONAL …….. 143
4.1. Lista de documentação recolhida ……..... 144
4.2. Dados secundários …… 145
4.3. Dados Primários …… 151
ANEXO 5 – CURRICULUM VITAE ……. 153

ANEXO 1 – DOCUMENTOS RELATIVOS A ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1.1– DOCUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

1.1.1. Protocolo do caso local

Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos - Trabalho de Campo
Estudo de Caso – O município de Portimão como destino turístico

Protocolo de Estudo de Caso

1) Identificação

a) Investigador – Adão Flores
b) Orientadores – Professor Duarte Trigueiros
Professor João Albino Silva

2) Objectivos do Estudo de caso

O objectivo deste estudo é compreender e avaliar o sistema de gestão do destino Algarve, sistema complexo envolvendo vários níveis de decisão – nível regional, nível sub-regional e nível local e um número elevado de instituições a nível regional com intervenção na área do turismo.
Ao nível deste caso em concreto – o município de Portimão, interessa sobretudo captar o ponto de vista e a dinâmica da organização já existente, a ExpoArade, que centraliza as dimensões essenciais da gestão turística ao nível local; a dimensão de articulação do município com a Agência do Arade como organismo subregional de articulação e, ainda, a articulação com a Região de Turismo do Algarve. Este nível local é fundamental para obter precisamente essa visão integrada numa perspectiva vertical.
Assim procura-se caracterizar o funcionamento do sistema de gestão local, avaliar a sua dinâmica e viabilidade, bem como a adequação das estruturas organizativas actuais à dinâmica desse mesmo sistema.

3) Fontes de informação

A informação será recolhida através de entrevistas, dinamização de um *focus group* e análise de documentação.

a) As *Entrevistas* serão feitas ao Presidente da Câmara de Portimão, ao Presidente da ExpoArade e ao seu director executivo. A duração das entrevistas é variável e com objectivos diferentes e realizadas conforme a disponibilidade dos entrevistados.

b) O *Focus Group* incidirá sobre técnicos/responsáveis da autarquia que são responsáveis por funções, recursos ou produtos de utilização importante pelo sistema de turismo local e, por conseguinte, as questões em análise serão precisamente como essas funções, produtos e recursos se articulam ou não, deverão ser integradas ou não, num sistema integrado de gestão do turismo ao nível local e a sua articulação quer com a dimensão subregional, quer com a dimensão mais ampla regional.

Os departamentos a ouvir são: ambiente, património, cultura, desporto, eventos, florestas.

Para tal realizar-se-á essa reunião de partilha de discussão e partilha de opiniões a realizar consoante a disponibilidade dos vários intervenientes.

c) A análise da documentação incidirá sobre três tipos – a documentação jurídico-normativa que enquadra a actividade da ExpoArade; a documentação que ilustra o domínio e planificação *ex-ante* da gestão e a documentação que ilustra *ex-post* a gestão implementada.

4) Produtos do Estudo de Caso

O estudo de caso resultará num relatório específico de caso, integrado na tese de doutoramento, que incluirá:

- a descrição do sistema destino local como sistema complexo de produção turística;
- a descrição do sistema de gestão existente na sua múltipla hierarquia de contexto externo, plano normativo e estrutura organizativa existente;
- a identificação dos stakeholders, dos seus papeis e responsabilidades e dinâmica de participação;
- as práticas de gestão do destino em apreço nomeadamente a caracterização dessas práticas, os níveis de gestão estratégica e operativa, as dimensões de articulação, cooperação e coordenação horizontal e vertical;
- os problemas, desafios e constrangimentos que se colocam à evolução do sistema de gestão.

5) Duração

A duração deste estudo dependerá da disponibilidade dos informantes mas não deverá exceder dois meses.

6) Questões éticas

O carácter eminentemente qualitativo do trabalho de investigação em curso, coloca questões éticas que não podemos pôr de lado, muito pelo contrário, devem ser explicitadas e envolvem o compromisso público do investigador, a saber:

- *a questão da confidencialidade* – quer os documentos, quer a informação recolhida, quer a identidade dos informantes, serão confidenciais e o seu uso, manipulação e utilização restringir-se-ão ao investigador e respectivos orientadores, com excepção naturalmente, se houver autorização por parte dos responsáveis desta instituição;
- *o respeito pelos pontos de vista* enunciados pelos diversos informantes, exprimindo em toda a latitude possível, a diversidade recolhida de pontos de vista, sendo para tanto assegurada aos informantes a possibilidade de revisão e correcção das transcrições das entrevistas efectuadas.

7) Procedimentos organizativos imediatos

- Entrevista com Presidente da Câmara

- Autorização para entrevista com Presidente da ExpoArade e o seu director

- Entrevista com Presidente da ExpoArade e o seu director

- Autorização para acesso a restante documentação não consultada

- Autorização para a participação dos técnicos/ responsáveis departamentais no *focus group*

- Autorização para cedência de uma sala para realização do *focus group*

1.1.2. Protocolo do caso subregional

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos - Trabalho de Campo
Estudo de Caso – Região/destino Arade

Protocolo de Estudo de Caso

1) Identificação

d) Investigador – Adão Flores
e) Orientadores – Professor Duarte Trigueiros
Professor João Albino Silva

2) Objectivos do Estudo de caso

O objectivo deste estudo é compreender e avaliar o sistema de gestão do destino Algarve, sistema complexo envolvendo vários níveis de decisão – nível regional, nível sub-regional e nível local e um número elevado de instituições a nível regional com intervenção na área do turismo.
Ao nível deste caso em concreto – o destino Arade, interessa sobretudo captar o ponto de vista e a dinâmica da organização já existente, e, que, mesmo de modo embrionário, configura uma estrutura e um nível de decisão sub-regional igualmente importante para o Turismo, a Agencia do Arade. Este nível sub-regional é ainda fundamental para obter precisamente essa visão integrada numa perspectiva vertical.
Assim procura-se caracterizar o funcionamento deste sistema de gestão sub-regional, avaliar a sua dinâmica e viabilidade, bem como a adequação das estruturas organizativas actuais à dinâmica desse mesmo sistema.

3) Fontes de informação

A informação será recolhida através de entrevistas, dinamização de um *focus group*, um *survey* e análise de documentação.

a) As *Entrevistas* serão feitas ao Presidente da Agencia, aos dois técnicos considerados informantes chave - o responsável do PEA e o director executivo da AA., bem como aos Presidentes de Câmara dos municípios envolvidos. A duração das entrevistas é variável e com objectivos diferentes e realizadas conforme a disponibilidade dos entrevistados.

b) O *Focus Group* incidirá sobre técnicos/responsáveis das autarquias envolvidas e instituições regionais que gerem quer funções, quer recursos, quer produtos de utilização importante pelo sistema de turismo subregional e local e, por conseguinte, as questões em análise serão precisamente como essas funções, produtos e recursos se articulam ou não, deverão ser integradas ou não, num sistema integrado de gestão do turismo ao nível do Arade e a sua articulação quer com a dimensão local, quer com a dimensão mais ampla regional. Para tal realizar-se-á essa reunião de partilha de

discussão e partilha de opiniões a realizar consoante a disponibilidade dos vários intervenientes.

c) A análise da documentação incidirá sobre três tipos – a documentação jurídico-normativa que enquadra a actividade da AA; a documentação que ilustra o domínio e planificação *ex-ante* da gestão e a documentação que ilustra *ex-post* a gestão implementada.

A distribuição dos informantes em função dos vários instrumentos atrás enunciados, far-se-á de acordo com a grelha seguinte:

Níveis de gestão do destino	Unidades de Análise	Estrutura de Instrumentos e número de informantes		
		Entrevista	Entrevista curta	*Focus Group*
1º Destino Arade	- AA	2	-	-
	- Câmaras (4), Organismos Públicos Regionais (1), Organizações Empresariais Locais (2) - Empresas (15)	2	-	-
2º Função do destino	- PEA Arade	-	1	-
3º Produtos do destino	- Congressos - Náutica de recreio	-	2	-

4) Produtos do Estudo de Caso

O estudo de caso resultará num relatório específico de caso, integrado na tese de doutoramento, que incluirá:

- a descrição do sistema destino como sistema complexo de produção turística;
- a descrição do sistema de gestão existente na sua múltipla hierarquia de contexto externo, plano normativo e estrutura organizativa existente;
- a identificação dos stakeholders, dos seus papeis e responsabilidades e dinâmica de participação;
- as práticas de gestão do destino em apreço nomeadamente a caracterização dessas práticas, os níveis de gestão estratégica e operativa, as dimensões de articulação, cooperação e coordenação horizontal e vertical;
- os problemas, desafios e constrangimentos que se colocam à evolução do sistema de gestão.

5) Duração

A duração deste estudo dependerá da disponibilidade dos informantes mas não deverá exceder dois meses.

6) Questões éticas

O carácter eminentemente qualitativo do trabalho de investigação em curso, coloca questões éticas que não podemos pôr de lado, muito pelo contrário, devem ser explicitadas e envolvem o compromisso público do investigador, a saber:
- *a questão da confidencialidade* – quer os documentos, quer a informação recolhida, quer a identidade dos informantes, serão confidenciais e o seu uso, manipulação e utilização restringir-se-ão ao investigador e respectivos orientadores, com excepção naturalmente, se houver autorização por parte dos responsáveis desta instituição;
- *o respeito pelos pontos de vista* enunciados pelos diversos informantes, exprimindo em toda a latitude possível, a diversidade recolhida de pontos de vista, sendo para tanto assegurada aos informantes a possibilidade de revisão e correcção das transcrições das entrevistas efectuadas.

7) Procedimentos organizativos imediatos

- Entrevista com Presidente da AA

- Autorização para entrevista com director da AA e director da PAE

- Entrevista com director da AA e director da PAE

- Autorização para acesso a restante documentação não consultada

- Autorização para utilização da lista de contactos dos associados da AA

- Autorização para cedência de uma sala para realização do *focus group*

1.1.3. Protocolo do caso regional

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos - Trabalho de Campo
Estudo de Caso – Região/destino Algarve

Protocolo de Estudo de Caso

1) Identificação

f) Investigador – Adão Flores
g) Orientadores – Professor Duarte Trigueiros
Professor João Albino Silva

2) Objectivos do Estudo de caso

O objectivo deste estudo de caso é compreender e avaliar o sistema de gestão do destino Algarve, sistema complexo envolvendo vários níveis de decisão – nível regional, nível sub-regional e nível local e um número elevado de instituições a nível regional com intervenção na área do turismo. Interessa-nos sobretudo captar o ponto de vista e a dinâmica das organizações já existentes que gerem o Turismo, caso da RTA, e instituições de articulação directa e indirecta com a RTA, nomeadamente porque exercem funções de gestão do destino de um modo autónomo ou porque administram, conservam ou gerem recursos ou produtos turísticos, e ainda o sistema de articulação vertical e horizontal deste sistema.
Apesar de se tratar neste caso a dimensão regional, utilizar-se-á também casos de estudo a nível sub-regional e local, porque essas dinâmicas também são fundamentais para obter precisamente essa visão integrada numa perspectiva vertical.
Assim procura-se caracterizar o funcionamento deste sistema de gestão regional, avaliar a sua dinâmica e viabilidade, bem como a adequação das estruturas organizativas actuais à dinâmica desse mesmo sistema.

3) Fontes de informação

A informação será recolhida através de entrevistas, dinamização de um *focus group*, um *survey* e análise de documentação.

a) As *Entrevistas* serão feitas ao Presidente da RTA e a dois técnicos considerados informantes chave - a responsável do PRTA e o director executivo da ATA. A duração das entrevistas é variável e com objectivos diferentes e realizadas conforme a disponibilidade dos entrevistados.

b) O *Focus Group* incidirá sobre técnicos/responsáveis dos organismos e instituições regionais representadas e não representadas na Comissão Regional e, que, gerem quer funções, quer recursos, quer produtos de utilização importante pelo sistema de turismo e, por conseguinte, as questões em análise serão precisamente como essas funções, produtos e recursos se articulam ou não, deverão ser integradas ou não, num sistema

integrado de gestão do turismo. Para tal realizar-se-á essa reunião de partilha de discussão e partilha de opiniões a realizar consoante a disponibilidade dos vários intervenientes.

c) A análise da documentação incidirá sobre três tipos – a documentação jurídico-normativa que enquadra a actividade da RTA; a documentação que ilustra o domínio e planificação *ex-ante* da gestão e a documentação que ilustra *ex-post* a gestão implementada.

A distribuição desses informantes far-se-á de acordo com a grelha seguinte:

Níveis de gestão do destino	Unidades de Análise	Estrutura de Instrumentos e número de informantes		
		Entrevista	Entrevista curta	*Focus Group*
1º Destino	- Comissão Executiva da RTA	1	-	-
	- Comissão Regional: Presidente, Câmaras (16), Organismos Públicos Regionais (3), Organismos públicos Nacionais (5), Organismos sócio-profissionais (2), Organizações Empresariais Regionais (2) - Organismos não integrados na CR: NERA, AMAL	2 1	-	-
2º Função do destino	- PRTA - ATA	-	2	-
	- Financiamento, DRE - Planeamento, CCDRA - Informação, INE, AHETA - Formação, EHT, ESGHT(?)/FEUA(?)	-	-	8
3º Função de produto do destino	- PPC do Golfe, AGA	-	1	-
4º Produtos do destino	- Náutica e Cruzeiros, IPTM - *Convention Bureau* do Algarve	-	1	-
5º Recursos /Produtos	- Património, IPAR; - Cultura, DRC - Natureza, DRAOT, ICN - Agricultura e Florestas, DRA - Pescas, DRP	-	-	5

4) Produtos do Estudo de Caso

O estudo de caso resultará num relatório específico de caso, integrado na tese de doutoramento, que incluirá:

- a descrição do sistema destino como sistema complexo de produção turística;
- a descrição do sistema de gestão existente na sua múltipla hierarquia de contexto externo, plano normativo e estrutura organizativa existente;
- a identificação dos stakeholders, dos seus papeis e responsabilidades e dinâmica de participação;
- as práticas de gestão do destino em apreço nomeadamente a caracterização dessas práticas, os níveis de gestão estratégica e operativa, as dimensões de articulação, cooperação e coordenação horizontal e vertical;
- os problemas, desafios e constrangimentos que se colocam à evolução do sistema de gestão.

5) Duração

A duração deste estudo dependerá da disponibilidade dos informantes mas não deverá exceder dois meses.

6) Questões éticas

O carácter eminentemente qualitativo do trabalho de investigação em curso, coloca questões éticas que não podemos pôr de lado, muito pelo contrário, devem ser explicitadas e envolvem o compromisso público do investigador, a saber:
- *a questão da confidencialidade* – quer os documentos, quer a informação recolhida, quer a identidade dos informantes, serão confidenciais e o seu uso, manipulação e utilização restringir-se-ão ao investigador e respectivos orientadores, com excepção naturalmente, se houver autorização por parte dos responsáveis desta instituição;
- *o respeito pelos pontos de vista* enunciados pelos diversos informantes, exprimindo em toda a latitude possível, a diversidade recolhida de pontos de vista, sendo para tanto assegurada aos informantes a possibilidade de revisão e correcção das transcrições das entrevistas efectuadas.

7) Procedimentos organizativos imediatos

- Entrevista com Presidente da RTA
- Autorização para entrevista com directora do PRTA e director da ATA
- Entrevista com directora do PRTA e director da ATA
- Autorização para acesso a restante documentação não consultada
- Autorização para utilização da lista de contactos dos membros da CRTA
- Autorização para cedência de uma sala para realização do *focus group*

1.1.4. Protótipo de carta aos informantes

Exmo. Senhor

…..…..

Assunto: Implementação de um estudo de investigação no âmbito de uma tese de doutoramento

Faro,

Exmo. Senhor:

Como é do seu conhecimento exerço a minha função de docente na Faculdade Economia da UALG onde, nos últimos anos venho trabalhando na investigação na área do Turismo.
Nesse âmbito, executo agora uma investigação sobre os sistemas de gestão para os destinos turísticos integrado numa tese de doutoramento, onde se procura discutir um modelo de gestão do turismo na região, contemplando quer as práticas de gestão implementadas, quer os sistemas de articulação e cooperação horizontal e vertical desde o nível local, passando pelo nível subregional até ao nível regional.
Como, seja este município seja a sub-região do Arade têm vindo a dedicar particular atenção a este problema, quer pelas suas iniciativas, quer pela sua importância como destinos turísticos, não podia deixar de os considerar como casos objecto do meu estudo e reflexão.
Assim solicitava a colaboração dessa autarquia para os procedimentos constantes do protocolo de caso que se junta em anexo.

Aguardando uma decisão favorável.

Os meus cumprimentos,

Adão Flores

1.1.5. Ficha de contactos

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos - Trabalho de Campo
Estudo de Caso –

Ficha de contacto(adaptação de MH, pag.53/54)

Campo	Items	OBS
1. Tipo de contacto	Visita____ Telefone___ Código_____ Sede da org._____ Local da reunião_____ Data_____	
2. Objectivos/ questões a tratar		
3. Material recolhido/Questões tratadas/Prazos		
4. Impressões		
5.Questões em aberto/suscitadas para posterior análise		

1.1.6. Lista de recolha de informação

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos - Trabalho de Campo
Estudo de Caso –

Lista de documentação recolhida para cada caso ……..

Documentos	**Existente(E) Não existente (NE)**	**Descrição/Observações**
1) Estrutura e competências		
Organograma		
Estatutos/lei quadro		
Legislação cobrindo funções e competências		
Despachos internos de delegação de pelouros, competências e atribuições		
Protocolos/acordos de parceria (com as participadas)		
Outros		
2) Procedimentos internos		
Regulamentos internos		
Normas internas		
Actas de reuniões da RTA		
Actas/ planos de trabalho departamentais		
Serviços de recortes		
Outros		

3) Instrumentos de/ou de apoio à gestão		
Planos de desenvolvimento		
Planos estratégicos		
Planos de Marketing		
Planos de formação		
Planos de reestruturação		
Planos de actividades		
Relatórios de actividades		
Relatórios de contas		
Estudos de consultadoria		
Pareceres jurídicos sobre o funcionamento/ ou gestão		
Outros		

1.1.7. Ficha de identificação do entrevistado

Bloco 0. Identificação do Informante e da Organização

1. Nome _____

2. Idade _____

3. Sexo _____

4. Formação escolar/ académica _____

5. Cargo actual _____

6. Experiência de gestão

_____

_____

7. Experiência profissional ligada ao turismo _____

7.1 Formação especializada/profissional_____

7.2 Cargos _____

7.3 Experiência de vida/ anos de trabalho _____

8. Nome da instituição/ empresa _____

Departamento _____

Cargo que ocupa _____

Forma de nomeação/ escolha para o cargo _____

9. Contactos para futuros esclarecimentos

9.1 Quer ser contactado posteriormente para aprofundar os dados do survey?

Sim ☐ Não ☐

9.2 E-mail _____

9.3 Telefone _____

10. Experiência política

10.1 Experiência em cargos políticos em geral

_____

1.1.8. Protocolo de Entrevista

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

2. Destinatários
3. Esquema de articulação dentro do caso
4. Esquema conceptual para a entrevista
5. Objectivos
6. Organização e questões
7. Procedimentos organizativos
8. Procedimentos de análise dos dados
9. Glossário

Introdução

Este protocolo de entrevista visa recolher informação e dados, de um conjunto de informantes chave para cada caso, principalmente ao nível do sistema de gestão. Ao nível de cada destino/caso o que é um sistema de gestão não se encontra sistematizado mas é essencial a sua existência dado que é ele que permite visualizar o destino como sistema perene e viável, é ele que permite a visualização e a adopção de um "qualquer" meta sistema de gestão, isto é a configuração de um sistema de gestão, cooperação, coordenação e articulação entre os *stakeholders.* Ao mesmo tempo, a sua existência permitirá a visualização do que é essencial à gestão do destino em termos dos objectivos e razão de ser da gestão, dos objectivos que se pretendem alcançar com essa gestão e dos instrumentos ao seu dispor.

1. Destinatários

- Presidentes dos órgãos que superintendem o destino/ caso;
- Informantes-chave que, pelo seu papel de intervenção e responsabilidade ao nível do destino, são equiparados em termos de responsabilidade/ protagonismo e visão.

1) RTA - 1 Presidente
- 1 AHETA
- 1 NERA

- 1 AMAL

2) Arade - 1 Presidente da Agencia
- 1 Presidente da Câmara

3) Município Local - 1 Presidente da Expo Arade
- 1 Presidente da Câmara

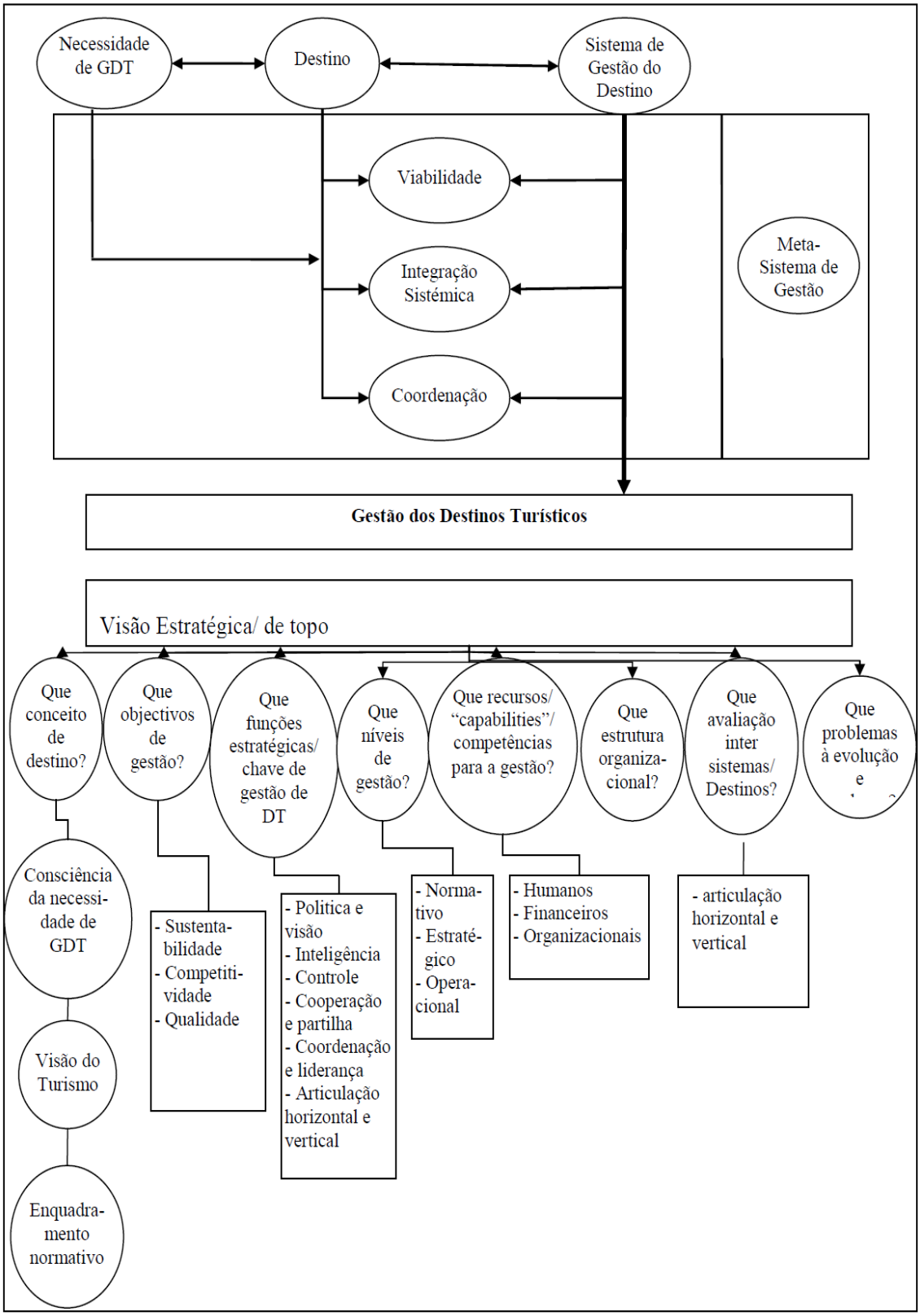
4) Resort - 1 Administrador

2. Esquema de articulação dentro do caso

O caso do destino Algarve

Níveis de gestão	Unidades de análise	Estrutura das Entrevistas			
		Entrevista	Entrevista curta	Focus Group	Survey
1º Destino	- Comissão executiva	x (1)			
	- RTA (presidente), Câmaras (16), Organismos públicos regionais (3), Organismos públicos nacionais (5), Organismos públicos socioprofissionais (2), Organismos empresariais nacionais (4), Organismos empresariais regionais (2) - Não integrados na CRTA – Nera/ AMAL	x (1) x (2)			x
2º Destino/ Função	- PRTA - ATA		x x		
3º Produto/ Função	- Golfe – PPC - Economia – DRE (Financiamento) - CCDRAlg (Planeamento)* - INE (Informação) - AHETA - EHT (Formação)*		x	x x x x x	
4º Produtos	- Náutica e cruzeiros - Convention Bureau		x x		
5º Recursos/ Produtos	- Património – IPAR - Cultura – Delegações regionais* - Natureza – DRAOT (praias) - ICN - Agricultura/ Plantas – DRA - Pescas – Delegação regional			x x x x x x	

3. Esquema conceptual para a entrevista



4. Objectivos específicos

1. Identificar preconceitos/ pressupostos/ opiniões sobre a região/zona/local como destino turístico e necessidade e viabilidade de um sistema de gestão de DT;
2. Identificar ideias/conhecimento disponível sobre o quadro competitivo do turismo, seus limites e oportunidades;
3. Identificar ideias/conhecimento sobre o quadro normativo do turismo, seus aspectos positivos e negativos e margem de manobra;
4. Identificar/discutir que objectivos devem ser prosseguidos com a GDT;
5. Identificar/analisar discutir que funções chave/estratégicas são decisivas para a GDT, ao nível local, sub-regional e regional;
6. Identificar e discutir a necessidade de novos perfis de competência, de recursos e capacidades para essa GDT;
7. Discutir, analisar e avaliar o papel das actuais estruturas organizativas;
8. Discutir e avaliar a articulação horizontal e vertical inter níveis de decisão e de actuação;
9. Discutir e avaliar os problemas e desafios que uma evolução/mudança do sistema de gestão poderá configurar;

5. Matriz de questões

Blocos	Categorias de questões
BLOCO I Questões básicas	1.Contexto da gestão 2. Conceito de Destino 3. Necessidade de GDT 4. Objectivos de gestão
BLOCO II - Quadro normativo e institucional do sistema e das práticas	1. Conhecimento da política do sector 2. Quadro normativo do nível em questão 3.a) Articulação vertical regional 3.b) Articulação vertical nacional 4. Margem de manobra 5. Alterações / melhoria
BLOCO III - Funções/ chave e estratégicas de GDT	1. Direcção/ política e visão 2. Inteligência 3. Controlo, desempenho e performance 4.Coordenação/ Liderança 5. Articulação intra e inter sistema . Horizontal .Vertical 6. Competências e capacidades para a gestão
BLOCO IV - Estrutura organizativa	. Natureza e mandato . Composição . Dinâmica interna . Sustentação da estrutura (viabilidade e recursos disponíveis) - Financiamento - RH . Capacidade de prestação de contas (accountability)
BLOCO V - Actores e stakeholders	. Inclusividade e participação

6. Organização do guião de entrevista e questões

Bloco 0. Identificação do Informante e da Organização

2. Nome _____

2. Idade _____

3. Sexo _____

4. Formação escolar/ académica _____

5. Cargo actual _____

6. Experiência de gestão

_____

_____

7. Experiência profissional ligada ao turismo _____

7.1 Formação especializada/profissional_____

7.2 Cargos _____

7.3 Experiência de vida/ anos de trabalho _____

8. Nome da instituição/ empresa _____

Departamento _____

Cargo que ocupa _____

Forma de nomeação/ escolha para o cargo _____

9. Contactos para futuros esclarecimentos

9.1 Quer ser contactado posteriormente para aprofundar os dados do survey?

Sim ☐ Não ☐

9.2 E-mail _____

9.3 Telefone _____

10. Experiência política

10.1 Experiência em cargos políticos em geral

_____

Questões de Entrevista

Bloco	**- Legitimação da entrevista** **- Estabelecimento de um clima de confiança, abertura e entendimento**		
Objectivos Específicos	**Tópicos/ Questões**	**Explicitação/ Entendimento**	**Obser va-ções**
1. Criar um clima de confiança e cooperação	Apresenta-se ao entrevistado, retomando a descrição da linha de contactos com o entrevistado	Entrevistado foi objecto de um primeiro contacto exploratório em que lhe foi pedida colaboração; a entrevista decorre em hora e local previamente acordados	
2. Elucidar o entrevistado sobre o objectivo geral da investigação	- Apresentar de forma geral a questão central de investigação; - Quais as políticas de GDT no Algarve e que modelo de articulação possível entre os vários stakeholders.	Ambiguidade na apresentação do tema, já que o que se pretende é que o entrevistado se centre no seu quadro de referência e não no quadro de referência do entrevistador	
3. Justificar ao entrevistado o porquê da sua escolha	- Cargo/ responsabilidade na instituição/ organização/ organismo - Capacidade de reflectir sobre o seu papel / experiência em relação ao Turismo - Obter a sua visão própria de político/ gestor/ decisor/ técnico, etc. - Procurar que o ter sido seleccionado seja para o E. motivo de satisfação, uma oportunidade para verbalizar o		

	seu pensamento e participar num estudo com interesse potencial para os actores no terreno e organizações		
4. Definir as (minhas) expectativas relativas ao entrevistado	- Sublinhar a importância da opinião do entendimento sobre o problema; não há respostas correctas e respostas incorrectas, o que efectivamente interessa é o pensamento do entrevistado	- Não há um modelo de gestão único, o que está em causa é a relação entre a norma jurídica (ou falta dela), as responsabilidades das instituições e o reconhecimento do papel do actor na transformação do modelo de gestão jurídico/ conceptual em modelos de gestão real através das suas práticas.	
5. Assegurar o cumprimento das regras deontológicas de investigação	- Assegurar o anonimato do respondente e do discurso		
6. Informar o entrevistado sobre o uso e o destino dos dados	- Elaboração de uma dissertação para doutoramento com a apresentação dos resultados da investigação		
7. Explicitar questões processuais da realização da entrevista	- Explicitação dos instrumentos de registo de dados (gravação e notas escritas) - Pedido de autorização para utilização do gravador - Duração previsível da entrevista - Contactos posteriores para clarificação de pontos dúbios na entrevista Revisão do texto escrito por parte		

	do entrevistado		

Tipos de questões e tempo	Questões	Prompts	Observações
BLOCO I 1.Contexto da gestão	1.1. O turismo é a principal actividade económica da nossa região/ do Arade/ do concelho. a) Que pensa dos principais problemas e desafios que se colocam ao desenvolvimento e afirmação da região/ do Arade/ do concelho/ como destino turístico? b) O turismo é uma actividade económica fortemente internacionalizada. No quadro actual e a nível internacional quais são as principais ameaças/ oportunidades; problemas e desafios para o turismo na região/ na zona/ no concelho?	- Que contexto exterior local/ regional? - Que problemas? - Que ameaças? - Que oportunidades? - Que desafios?	
2. Conceito de Destino	2. Considera que o Algarve/ o Arade/ o concelho de Portimão têm um potencial, uma dimensão, uma dinâmica para ser reconhecido, para ser governado/ dirigido como um **destino** autónomo?	- O destino tem potencial? - O destino é viável por si? - Deve existir sozinho ou em ligação com outros?	

3. Necessidade de GDT	3. Perante os problemas/ desafios/ e potencialidades desta região/ zona/ concelho existe uma necessidade de gerir esta zona como destino? Que razões justificam o seu ponto de vista?	- Que razões? Políticas? Sociais? Económicas? Administrativas? - Que necessidades tem o sistema para necessitar de ser gerido?	
4. Objectivos de gestão	4. Perante essa necessidade/ problema do sistema turístico ao nível regional/ subregional/ local, quais devem ser **os objectivos dessa gestão**, ou seja, esse esforço de coordenação a que chamo GDT, deve procurar o quê? - Que objectivos devem ser prosseguidos a nível local? - Que objectivos devem ser prosseguidos a nível subregional? - Que objectivos devem ser prosseguidos a nível regional?	- Gerir para quê? • Para a **sustentabilidade**? • Para a **competitividade**? • Para **a experiência turística**? • Para a **qualidade**? - Que ideia têm de que deve servir essa gestão?	

Tipo de Questões	Questões	Prompts	Observações
BLOCO II - Quadro normativo e institucional do sistema e das práticas			
1. Conhecimento da política do sector	1. O governo anunciou recentemente um Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) - Tomou conhecimento dessa orientação? Se sim: - Como é que esse PENT se reflectiu na vossa acção/ actividade? - Quais as ideias fortes dessa política? - Que leitura faz desse plano em termos de discordância/ concordância?	- Sim ou não? Se sim, de que modo? - Houve divulgação? - Houve discussão?	
	2. Sendo o turismo um sector transversal quais lhe parecem ser as políticas sectoriais fundamentais para o sector?	- Que ideia faz dessa transversalidade e articulação	
2. Quadro normativo do nível em questão	3. A actividade de gestão/ coordenação do DT e do turismo é enquadrada por (Lei de base das Regiões de Turismo e pelos estatutos da RTA) (Estatutos da Agência do Arade) (Normativo interno/ Estatutos)		
- Ideias	- Quais são as principais virtudes e carências	- Áreas de concordância e	

principais - Insuficiências	desse texto em termos de gestão do turismo? - Este quadro normativo está adequado às necessidades do turismo da região/ Zona/ Local perante os novos desafios que se colocam? Porquê?	discordância - Que competências são suficientes/ insuficientes? - Que áreas de actuação são suficientes/ insuficientes?	
3.a) Articulação vertical regional	4. De que modo esse normativo está articulado com outras dimensões (local/ subregional/ regional – conforme o caso)?	- Houve alguma iniciativa de articulação com outros níveis? - Acha que faz falta uma Lei Quadro para o Turismo?	
3.b) Articulação vertical nacional	5. De que modo este quadro normativo está ou não adequado à política nacional de turismo em curso? **(só para a RTA)**		
4. Margem de manobra	6. No caso de lhe parecer insuficiente/ limitativo como têm ultrapassado essas limitações legais/ normativas?	- Que margem de manobra têm utilizado perante as necessidades que surgem? - Que corredor de liberdade tem sido utilizado?	
5. Alterações / melhoria	7. Que tipo de acções/ aspectos deveriam alterar-se no quadro normativo? O que é preciso mudar?	- Novas competências para as autarquias? - Novas competências para a AA?	

		- Novas competências para a região? - Novas estruturas organizativas? - Novos sistemas de financiamento - Novas competências de RH?	

Tipos	Questões	Prompts	Observações
BLOCO III - Funções/ chave e estratégicas de GDT 1. Direcção/ política e visão	1. Perante os desafios que se colocam ao destino (regional/ subregional/ local) considera que há uma visão clara/ uma direcção definida para o Algarve (Arade/ município)? 2. Se sim, como foi produzida? (Que participação dos *stakeholders)* 3. Como se concretiza?	- Sim Se sim, como foi elaborada, como se concretiza? Onde se pode concretizar? - Se não Por que não?	
2. "Inteligência"	1. Como é feito o acompanhamento das tendências dos mercados e turistas; da concorrência, em suma, da evolução dos factores exteriores que podem condicionar a tomada de decisão? 2. Há uma estrutura/ responsável por esse acompanhamento? 3. Que instrumentos realizam?	- Que acompanhamento .da concorrência? . dos mercados, das tendências dos turistas e da evolução dos seus gostos e preferências? - Que estruturas? interior/ exterior/ Universidade? - Utilizam estudos, consultores, ?	

	6. Como é que essa informação é incorporada nas vossas decisões?	- Por que não há? Que causas? - Se acha necessário, o que está a fazer? O que mudar? Por que não há? Que causas? - Se acha necessário, o que está a fazer? - O que mudar?	
3. Controlo, desempenho e performance	1. Como é monitorizado/ acompanhado o desempenho/ performance do destino (regional/ subregional/ local), a nível de ocupação, sazonalidade, qualidade da oferta, satisfação dos turistas, satisfação dos residentes, …..? Sim (a); ou Não (b) <u>Se Sim a):</u> - O que acha que deve ser monitorizado/ objecto de despiste, de seguimento, do desempenho da região enquanto destino? O que é importante monitorizar? - Que instrumentos utilizam? - Qual a estrutura/ responsável para um acompanhamento? - Como é que essa informação é incorporada nas vossas decisões? <u>b) Se Não:</u> - Não, por que não há? - Que acções seriam necessárias?	- Que informação é necessária? - Que controlo se deve ter do destino?	

	- Que obstáculos se colocam à implementação de um sistema de informação e monitorização para o DT?		
4.Coordenação/ Liderança	1. Considerando o grande número de actores, instituições, funções e recursos necessários para gerir um destino, qual deveria ser o papel central da RTA, enquanto estrutura dirigente do turismo a nível regional? (E da AA ao nível subregional? E da ExpoArade ao nível local?) 2. Que funções/ actividades consideraria como fundamentais para esse papel? 3. Por que acha que até ao momento não se tem aplicado ou concretizado plenamente esse papel?	- Que papel para a DMO? - Que papel para o sector público? - Que papel para o sector privado? - Que funções chave ✓ as da lei? ✓ outras de gestão? ✓ mais política? ✓ mais empresarial? - Que obstáculos?	
5. Articulação intra e inter sistema • Horizontal	Uma das dimensões importantes que ressalta desta complexidade de gerir um destino tem a ver com a necessidade de trabalhar em conjunto com outros organismos privados e públicos ao mesmo nível de administração, uma vez que eles até possuem competências e funções que são fundamentais para o turismo 1. Como vê o papel da DMO (RTA, AA, CM), na	- Crê que há necessidade dessa articulação?	

	articulação de esforços com outras instituições no que toca ao turismo? 2. Que actividades e funções pensa que deveriam ser articuladas ao mesmo nível que se encontra a actual DMO (RTA, AA, CM)? Como têm concretizado? 3. Como melhorar/ fomentar essa articulação? 4. Que obstáculos existem? Como ultrapassá-los? 5. Quais as funções que acha que deveriam ser da (RTA/ AA/ CM) e quais as que deveriam ser partilhadas?	- Dependência? Coordenação? - Tem sido suficiente ou insuficiente? - Que experiências tem havido? - Em que áreas? Que iniciativas? - Que parcerias/ protocolos e acordos? - Que patamar de igualdade/desigualdade entre o mesmo nível (DMOs local, subregional e regional)? - O que não se tem vindo a fazer? - Por que tem havido coordenação insuficiente? - Como é possível melhorar? - O que deve ser coordenado? - O que deve ser partilhado? - O que a DMO deve ou não fazer?	

5. Articulação intra e inter sistema • Horizontal	Por outro lado o destino também é constituído verticalmente por vários níveis quer de administração, quer de organização, umas vezes trabalhando em conjunto outras isoladamente. Temos actividades e iniciativas de carácter regional, temos a grande actividade e dinâmica das autarquias locais e surgem iniciativas de intervenção a nível subregional como o Arade ou agora o Sotavento. 1. Como vê o papel da DMO (RTA, AA, CM), na articulação de esforços com outras instituições, agora ao nível vertical? 2. Que actividades e funções pensa que deveriam ser articuladas ao nível vertical entre (RTA, AA, CM)? O que tem sido concretizado? Como?	- Crê que há necessidade dessa articulação? - Dependência? Coordenação? - Tem sido suficiente ou insuficiente? - Que experiências tem havido? - Em que áreas? Que iniciativas? - Que parcerias/ protocolos e acordos? - Que patamares de hierarquia, dependência ou coordenação entre niveis (DMOs local, subregional e regional)?	

	3. Como melhorar/ fomentar essa articulação? 4. Que obstáculos existem? Como ultrapassá-los? 5. Quais as funções que acha que deveriam ser da RTA/ AA/ CM e quais as que deveriam ser partilhadas?	- O que não se tem vindo a fazer? - Porque tem havido coordenação e articulação insuficiente? - Como é possível melhorar? - O que deve ser coordenado? - O que deve ser partilhado? - O que a DMO deve ou não fazer?	
6. Competências e capacidades para a gestão	Um sistema de coordenação/ gestão dos DT exige novos conhecimentos, novas formações e competências a todos os níveis dos R.H do destino 1. Que iniciativas têm sido dinamizadas para a formação, actualização dos RH a nível do topo da estrutura organizativa? 2. Que novos perfis de competências/ de gestão acha que são necessárias/ que se deveriam desenvolver?	- Tem havido recrutamento? - Tem havido algum estudo dessa necessidades de RH? - Que novos perfis? (gestores do destino, do produto, analistas de produto, gestores de eventos,	

	3. Na área de formação/ especialização dos RH que iniciativas/ actividades têm sido dinamizadas?	concepção, design de novos produtos, concepção de exigências, analistas de tendências, consultores de empresas, dinamizadores de clubes de produtos, especialistas em SMES, etc.).	
BLOCO IV - Estrutura organizativa • Natureza e mandato	Consideramos agora a própria estrutura/ fórmula organizativa existente para a coordenação e gestão do destino (Algarve/ Arade/ Local) 1. A actual estrutura traduz aquilo que o destino precisa para ser gerido e coordenado? Serve para fazer face aos desafios que se colocam ao destino/ região? 2. Deveria manter/ ter um carácter público ou mais virado para o mundo empresarial, com uma gestão mais empresarial? Que estatuto deverá ter? 3. Que liderança deverá ter? Pública? Privada?	- Porquê? - Como?	
• Composição	4. Como avalia a composição actual em termos de organizações representadas (empresas representadas)?	- Estão os que precisam de estar? - Alargar ou reduzir?	

	5. Que proporção entre o público e o privado?	- E entre os grandes grupos e as PME's?	
• Dinâmica inter/ órgãos	6. Que balanço faz da relação entre C.Rg, CE e PR? (Entre direcção/ AG e Conselho Geral; entre município/Expoarade) 7.A relação entre órgãos é equilibrada? È necessário clarificar funções? É necessário reforçar papéis e responsabilidades dos órgãos? 8. Já houve alguma avaliação da adequação desta estrutura?	- A estrutura actual é a mais adequada? - Possibilita um bom funcionamento? - Há órgãos que se sobrepõem? - Competências adequadas?	
• Sustentação da estrutura (viabilidade e recursos disponíveis) - Financiamento - RH (ver ponto	O problema do financiamento é fundamental para assegurar o funcionamento e a viabilidade da DMO e do processo de gestão. 9. Como vê esse problema? 10. Que obstáculos? 11. Como ultrapassar esse problema?	- O governo deve continuar a financiar? - Que proporção do público/ privado? - Diversificação do financiamento - Novas fontes de financiamento de tipo "sociedades, holdings, capital de risco"? - Gestão de infra-estruturas próprias?	

anterior)			
BLOCO V - Actores e *stakeholders* • Inclusividade e participação	A região (do Algarve/ o Arade/ o Município) congrega um número diversificado de actores/ *stakeholders* privados e públicos, individuais e institucionais 1. Quais são os actores/ organismos que considera mais importantes para a actividade da (RTA/ AA/ CM)? 2. Qual o grau de participação dos stakeholders? 3. Que constrangimentos existem bloqueadores de um maior grau de participação e envolvimento na DMO? 4. Como é decidido o acesso/ aceitação na DMO (RTA/ AA)? 5. Como dinamizar um maior envolvimento dos stakeholders nos processos de discussão e decisão	- Fazem parte da RTA/ AA ou não? - Porque não fazem parte? - Que outros não fazem parte e deveriam fazer? - Que grau de envolvimento? ✓ Informação ✓ Colaboração ✓ Participação ✓ Envolvimento - A participação das organizações/ instituições é suficiente? Faz-se a que nível?	

	do destino? 6. Que serviços e actividades deveriam ser fornecidas pela DMO no que diz respeito à sua actividade? Que incentivos à participação? O que pode oferecer a DMO?		
• Capacidade de prestação de contas (accountability)	7. Sendo a DMO um organismo que agrega quer organismos públicos quer privados, pensa que a forma de prestação de contas pelo trabalho da DMO está clarificado e é adequado?	- Sim ou não? - Se não, como melhorar/ mudar?	

7. Procedimentos Organizativos

7.1 Actividades a desenvolver

- Carta à instituição sobre o estudo de caso;
- Marcação da entrevista;
- Entrevista;
- Transcrição da entrevista;
- Revisão da entrevista pelo entrevistado.

7.2 Ficha de informação ao informante/ entrevistado

(a partir do guião com: os tópicos da entrevista e glossário)

8. Procedimentos de tratamento e análise de dados da entrevista

Na análise de cada entrevista seguir-se-ão os seguintes procedimentos de análise:

- Releitura do quadro conceptual e dos objectivos de cada caso e de cada entrevista;
- Leitura global da entrevista a analisar;
- Segunda leitura, em compreensão, com anotação dos temas emergentes
- Desenvolvimento de uma listagem inicial de termos decorrentes da leitura/ primeira matriz temática;
- Confronto entre a listagem indutiva e a listagem dedutiva construída a partir do quadro conceptual, particularmente do guião da entrevista;
- Recorte do texto em unidades de registo; colocação do registo de acordo com a matriz temática resultante do ponto anterior; codificação;
- Produção de uma segunda matriz em consequência dos resultados do corte e do primeiro agrupamento das unidades de registo e das insuficiências detectadas;
- Reagrupamento das unidades de registo de acordo com a segunda matriz;
- Criação de categorias e sub-categorias dentro dos temas; codificação das categorias e sub-categorias.

1.1.9. Protocolo de entrevista curta – recursos/funções

PROTOCOLO de Entrevista curta

1. Destinatários
2. Esquema de articulação dentro do caso
3. Esquema de articulação específico
4. Objectivos operativos
5. Organização e questões
6. Procedimentos organizativos (organização, recolha dos dados, instruções aos participantes)
7. Procedimentos de análise dos dados

Introdução

Ao nível de cada destino, existem recursos ou produtos que não dependem directamente das organizações de turismo/ departamentos ou serviços de turismo e que são de potencial e uso indispensável para o sistema de turismo e do destino.

Trata-se de avaliar como se faz a gestão/ aproveitamento desses R/P e como pode esse esforço de gestão ser integrado num sistema geral de gestão do destino, ao nível do estudo de caso em apreço (Região/ Subregião/ Local).

Assim, surgem como destinatários:

1. Destinatários

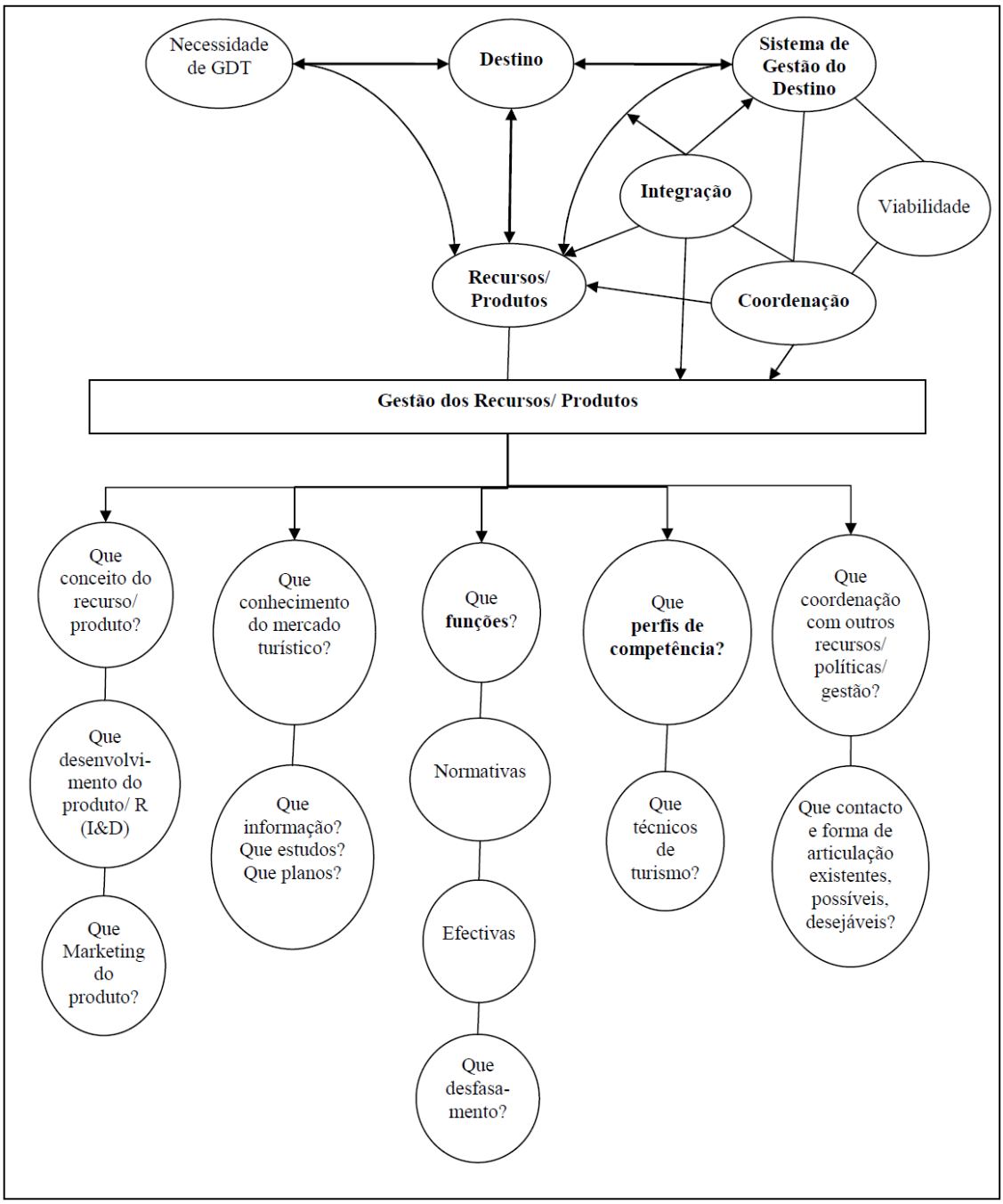
a) Organismos/ instituições regionais que integram a RTA (e que não integram) e com responsabilidade na organização/ coordenação/ gestão desses recursos;
b) Chefes de departamento/ divisão das Câmaras/ Serviços Municipais com responsabilidade de supervisão/ ordenamento/ gestão desses recursos.

2. Esquema de articulação dentro do caso

O caso do destino Algarve

Níveis de gestão	Unidades de análise	Estrutura das Entrevistas			
		Entrevista	Entrevista curta	Focus Group	Survey
1º Destino	- Comissão executiva	x (1)			
	- RTA (presidente), Câmaras (16), Organismos públicos regionais (3), Organismos públicos nacionais (5), Organismos públicos socioprofissionais (2), Organismos empresariais nacionais (4), Organismos empresariais regionais (2) - Não integrados na CRTA – Nera/ AMAL	x (1) x (2)			x
2º Destino/ Função	- PRTA - ATA		x x		
3º Produto/ Função	- Golfe – PPC - Economia – DRE (Financiamento) - CCDRAlg (Planeamento)* - INE (Informação) - AHETA - EHT (Formação)*		x	x x x x x	
4º Produtos	- Náutica e cruzeiros - Convention Bureau		x x		
5º Recursos/ Produtos	- Património – IPAR - Cultura – Delegações regionais* - Natureza – DRAOT (praias) - ICN - Agricultura/ Plantas – DRA - Pescas – Delegação regional			x x x x x x	

3. Esquema conceptual



4. Objectivos operativos

1. Identificar o grau de domínio/ consciência de que precisa um R/P com interesse para o turismo;

2. Identificar preconceitos/ pressupostos sobre a região/zona/ local, como **destino turístico** e necessidade de ser gerido como tal;
3. Identificar como se conceptualiza o recurso/ produto que gerem como R/P para o turismo;
4. Identificar como o turismo/ destino turístico tem estado presente nas decisões/ actividades que dizem respeito ao R/P sob a sua responsabilidade;
5. Identificar e avaliar funções e competências existentes, efectivas e desejáveis na gestão do R/P;
6. Identificar problemas e constrangimentos a essa gestão do R/P;
7. Identificar e discutir a necessidade de novos perfis de competências para esse trabalho de gestão de R/P;
8. Avaliar a articulação/ horizontal/ vertical com outros R/P existentes e com o sistema geral de gestão;
9. Avaliar a viabilidade de um sistema integrado de gestão/ formação/ coordenação.

5. Organização e Questões da entrevista/

Tipos de questões e tempo	Questões	Prompts	Observações
a) Introdução (5 m)	- Tema geral e objectivos - Questões particulares - Escolha dos destinatários/ informantes - Conhecer experiências, expectativas, opiniões - Utilização dos resultados de discussão - Procedimentos/ regras a serem observados		
I. Questões de abertura (8 m) -	1. O turismo é a principal actividade económica da nossa região. Que pensa dos principais problemas/ desafios que se colocam ao desenvolvimento do turismo/ (ao nível regional/ local?) 2. Crê que há necessidade de um sistema articulado de governação7 gestão ao nível da região/ concelho no sentido de ultrapassar esses problemas/ desafios? Porquê?		
II. Questões introdutórias - Introduzir o tema da entrevista - Experiência/ objectivos gerais	3. A questão central desta partilha de opiniões é a seguinte: como integrar a gestão dos vossos recursos/ activos/ produtos num sistema geral de coordenação/ governo/ gestão do destino/ região onde nos inserimos (regime/ local). - Primeiro descrição sucinta dos termos R/P		

	e como é que a actividade/ turista/ turismo têm sido contemplada nas actividades e preocupações das vossa instituições/ departamentos?		
III. Questões-chave (60 m)	- Que recursos/ activos/ produtos/ eventos/ experiências/ projectos têm dinamizado ou são responsáveis e que devem ser articulados/ contemplados nesse sistema? 5. Aprofundar a vossa ideia inicial sobre o papel dos R/P. Como tem sido desenhado/ concebido/ organizado e o aproveitamento desses R/P/ activos para os colocar no mundo à disposição dos turistas/ visitantes - Qual o papel que tem dado à I&D de novos recursos/ novo merchandising/ sinergias com outros, etc. 6. Que formações/ competências têm ou lhes faria falta para uma intervenção mais efectiva no aprofundamento/ gestão desse R/P/A? 7. Que barreiras existem à operacionalidade desse trabalho 8. Que tipo de articulação (inter departamental, inter institucional) <u>horizontal</u> deve existir para potenciar o vosso trabalho/ função no que toca ao aproveitamento/ gestão desses R/P/A para o turismo? A que nível? À volta de que	- Que funções - Que instrmentos - Que iniciativas?	

	funções? Iniciativas ou projectos? 9. Que tipo de articulação vertical com os sistemas (nacional/ subregional/ regional) deve existir para potenciar o vosso trabalho/ função no que toca ao aproveitamento/ gestão desses R/P/A para o turismo? A que nível? À volta de que funções? Iniciativas ou projectos? - Que sistema de articulação viável para integrar os R/P (funções) num sistema de gestão 10. Que tipo de coordenação/ liderança seria necessária para os organismos com especifico papel na gestão do turismo (RTA/ Agência do Arade/ Regiões de Turismo/ Municipais ...?) 11. Que tipo de actividades/ responsabilidades devem ficar na Câmara/ Departamentos/ Expo Arade e que actividades/ responsabilidades/ funções deveriam ficar na Agência do Arade? 12. Que estratégia/ acções são necessárias para ultrapassar problemas e desafios? 13. Como avalia o desempenho da sua instituição/ departamento em relação à forma de gestão? Instrumentos de gestão têm? Têm ou não têm auditoria extra? Fazem *benchmarking*?		

	14. Pensam que a estrutura organizativa que administram/ possuem é adequada a esse papel de gestão de R/P e Activos turísticos?		
IV. Questões finais - Perguntas de síntese final - Comentários adicionais	16. No que diz respeito a esta entrevista e a um desejável sistema de coordenação (gestão a nível da região/ ao nível subregional/ ao nível local) o que consideram ser essencial? Agradecimentos		

6. Procedimentos Organizativos

- Carta à instituição-mãe sobre o estudo de caso;
- Entrevista com o Presidente/director e indicação dos membros da Comissão/ Departamento a serem contactados. Indicação por parte do investigador de outros membros não incluídos na Comissão a serem convidados;
- fazer ficha de informação/ esclarecimento ao Entrevistado/ Informante
  - Objectivos da entrevista/ recolha de informação;
  - Tópicos a serem abordados;
  - Glossário;

  (A fazer a partir do protocolo)

7. Procedimentos de Análise dos Dados

Na análise de cada entrevista seguir-se-ão os seguintes procedimentos de análise:

- Releitura do quadro conceptual e dos objectivos de cada caso e de cada entrevista;
- Leitura global da entrevista a analisar;
- Segunda leitura, em compreensão, com anotação dos temas emergentes
- Desenvolvimento de uma listagem inicial de termos decorrentes da leitura/ primeira matriz temática;
- Confronto entre a listagem indutiva e a listagem dedutiva construída a partir do quadro conceptual, particularmente do guião da entrevista;
- Recorte do texto em unidades de registo; colocação do registo de acordo com a matriz temática resultante do ponto anterior; codificação;
- Produção de uma segunda matriz em consequência dos resultados do corte e do primeiro agrupamento das unidades de registo e das insuficiências detectadas;
- Reagrupamento das unidades de registo de acordo com a segunda matriz;
- Criação de categorias e sub-categorias dentro dos temas; codificação das categorias e sub-categorias.

1.1.10. Protocolo de *Focus Group*

PROTOCOLO DE FOCUS GROUP

1. Destinatários
2. Esquema de articulação dentro do caso
3. Esquema de articulação específico
4. Objectivos operativos
5. Organização e questões do Focus Group
6. Procedimentos organizativos (organização, recolha dos dados, instruções aos participantes)
7. Procedimentos de análise dos dados
8. Instrumentos de apoio

Folhas de resumo e de notas

Constiotuicao do FG

Carta convite

Introdução

Ao nível de cada destino, existem funções que não dependem directamente das organizações de turismo, departamentos ou serviços de turismo e que são de potencial de uso indispensável para o sistema de turismo e do destino.

Trata-se de avaliar como se faz a gestão/ execução dessas funções e como pode esse esforço de gestão ser integrado num sistema geral de gestão do destino ao nível do estudo de caso em apreço (Região/ Subregião/ Local).

Assim, surgem como destinatários:

1. Destinatários

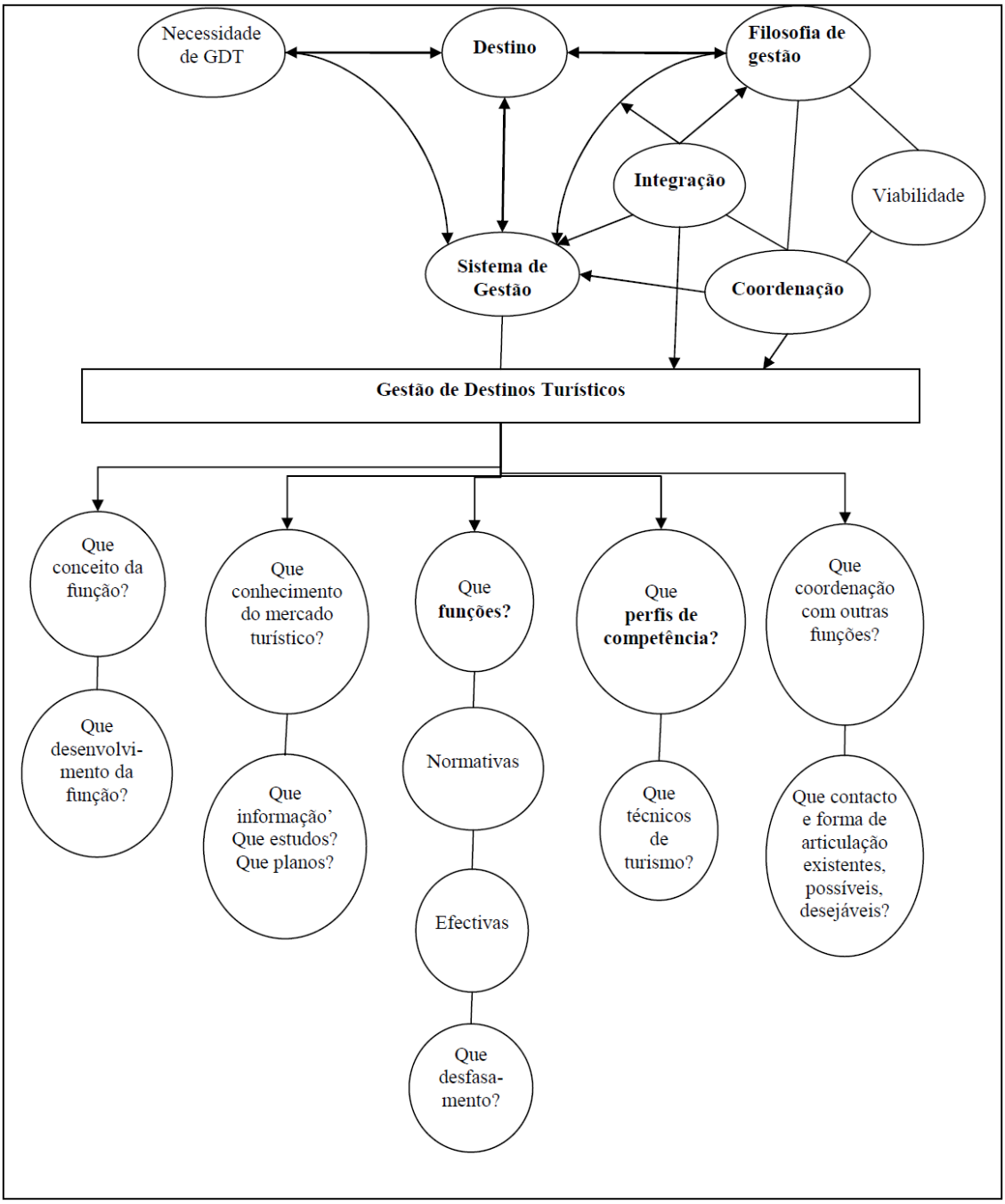
- Organismos/ instituições regionais que integram a RTA (e que não integram) e com responsabilidade na organização/ coordenação/ gestão desses recursos;
- Chefes de departamento/divisão das Câmaras/Serviços Municipais com responsabilidade de supervisão/ ordenamento/ gestão desses recursos.

2. Esquema de articulação dentro do caso

O caso do destino …….

Níveis de gestão	Unidades de análise	Estrutura das Entrevistas			
		Entrevista	Entrevista curta	Focus Group	Survey
1º Destino	- Comissão executiva	x (1)			
	- RTA (presidente), Câmaras (16), Organismos públicos regionais (3), Organismos públicos nacionais (5), Organismos públicos socioprofissionais (2), Organismos empresariais nacionais (4), Organismos empresariais regionais (2)	x (1)			x
	- Não integrados na CRTA – NERA/ AMAL	x (2)			
2º Destino/ Função	- PRTA		x		
	- ATA		x		
	- Economia – DRE (Financiamento)			x	
	- CCDRAlg (Planeamento)			x	
	- INE (Informação)			x	
	- AHETA (Informação)			x	
	- EHT (Formação)			x	
3º Produto/ Função	- Golfe – PPC		x		
4º Produtos	- Náutica e cruzeiros		x		
	- Convention Bureau		x		
5º Recursos/ Produtos	- Património – IPAR			x	
	- Cultura – Delegação regional			x	
	- Natureza – DRAOT (praias)			x	
	- ICN			x	
	- Agricultura/ Florestas – DRAgric.			x	
	- Pescas – Delegação Regional			x	

3. Esquema conceptual para o Focus Group



4. Objectivos operativos

1. Identificar preconceitos/ pressupostos sobre a região/zona/ local, como destino turístico e necessidade de ser gerido como tal;
2. Identificar o grau de domínio/ consciência de que gere um R/P com interesse para o turismo;

3. Identificar como se conceptualiza o recurso/ produto que gerem como R/P para o turismo;
4. Identificar como o turismo/ destino turístico tem estado presente nas decisões/ actividades que dizem respeito ao R/P sob a sua responsabilidade;
5. Identificar e avaliar funções e competências existentes, efectivas e desejáveis na gestão do R/P;
6. Identificar problemas e constrangimentos a essa gestão do R/P;
7. Identificar e discutir a necessidade de novos perfis de competências para esse trabalho de gestão de R/P;
8. Avaliar a articulação/ horizontal/ vertical com outros R/P existentes e com o sistema geral de gestão;
9. Avaliar a viabilidade de um sistema integrado de gestão/governação/ coordenação.

5. Organização e Questões do Focus Group

Tipos de questões e tempo	Questões	Prompts	Observações
a) Introdução (5 m)	- Tema geral - Questões particulares do Focus Group - Escolha dos destinatários/ informantes - Conhecer experiências, expectativas, opiniões - Utilização dos resultados de discussão - Procedimentos/ regras a serem observados		
I. Questões de abertura (8 m) - A mesma para todos - Ice/breaker - Mais factual - Estimular a discussão - Intervenções curtas - 2 m/pax Indicar + factos, razões/ problemas	1. O turismo é a principal actividade económica da nossa região. Que pensam dos principais problemas/ desafios que se colocam ao desenvolvimento do turismo (ao nível regional/ local?) 2. Sendo o Algarve (Arade/Portimão) uma região mais ou menos delimitada e orientada para o Turismo, pensam que ela constitui um destino que tenha necessidade de ser gerido, para fazer face precisamente a esses problemas e desafios?		
II. Questões introdutórias - Introduzir o tema do F.G - Experiência/ opiniões gerais	A questão central desta partilha de opiniões é como integrar a gestão dos vossos recursos/ activos/ produtos num sistema geral de coordenação/ governo/ gestão do destino/ região onde nos inserimos (regional/ local). 3) Primeiro pedia-vos que fizessem uma descrição sucinta dos R/P que têm à vossa responsabilidade; como é que o turismo têm sido contemplado nas actividades e preocupações das vossa instituições/		

Questões-chave (60 m)	departamentos?		
	4. Aprofundemos a vossa ideia inicial sobre o papel dos R/P. Como tem sido desenhado/ concebido/ organizado o aproveitamento desses R/P/ activos, para os colocar no mercado à disposição dos turistas/ visitantes? (Que conhecimento têm do mercado turístico e de lazer em geral? Qual o papel que tem dado à I&D de novos recursos/ novo merchandising/ sinergias com outros, etc.) 5. Que barreiras existem à operacionalidade do vosso trabalho? 6. Que formações/ competências têm ou lhes fariam falta para uma intervenção mais efectiva no aprofundamento/ gestão desses R/P/A? 7. Pensam que a estrutura organizativa que administram/ possuem é adequada a esse papel de gestão de R/P e Activos turísticos? 8. Que tipo de articulação (inter departamental, inter institucional) <u>horizontal</u> deve existir para potenciar o vosso trabalho/ função no que toca ao aproveitamento/ gestão desses R/P/A para o turismo? A que nível? À volta de que funções, iniciativas ou projectos? 9. Que tipo de articulação <u>vertical</u> com os sistemas (nacional/ subregional/ regional/local) deve existir	- Concebem a possibilidade de o sector propor a concepção e desenvolvimento de novas funções nas vossas áreas? - Que funções? - Que instrumentos? - Que iniciativas? - Que sistema de articulação viável para integrar os	

	para potenciar o vosso trabalho/ função no que toca ao aproveitamento/ gestão desses R/P/A para o turismo? A que nível? À volta de que funções? Iniciativas ou projectos? 10. Que tipo de papel (coordenação/ liderança) seria necessário desempenhar pelos organismos com papel especifico na gestão do turismo (RTA/ Agência do Arade/ Regiões de Turismo/ Municipais ..?) Ou seja, o que deveria ser responsabilidade sobretudo desses organismos e quais as responsabilidades que preferencialmente vos caberiam neste sistema de coordenação? 11. Que estratégia/ acções são necessárias para criar e implementar esse sistema de coordenação global?	R/P (funções) num sistema de gestão?	
III. Questões finais - Perguntas de síntese final - Comentários adicionais	12. No que diz respeito a esta entrevista e a um desejável sistema de coordenação (gestão a nível da região/ ao nível subregional/ ao nível local) o que consideram ser essencial? Apresentação do sumário e ideias chave Comentários Agradecimentos		

6. Procedimentos Organizativos

- Carta à instituição-mãe sobre o estudo de caso;
- Entrevista com o Presidente e indicação dos membros da Comissão/ Departamento a serem contactados. Indicação por parte do investigador de outros membros não incluídos na Comissão a serem convidados;
- Convite a elementos da Comissão e fora da Comissão com objectivos do FG
- Fixação da data e horas para FG;
- Envio de convite escrito com ficha de esclarecimento (lista de questões e glossário);
- Contacto telefónico com os elementos do FG para esclarecimentos processuais do FG;
- Organização do local e materiais de apoio e suporte ao FG bem como de itens de F&B;
- Organização/ reprodução de cópias das questões, gravador e flip/ chart;
- Fazer cópias de tarjetas de identificação.

7. Procedimentos de Análise dos Dados

a) Rever notas tomadas durante o FG;
b) Transcrever intervenções do FG
c) Identificar itens/ observações/ tópicos relevantes no texto transcrito;
d) Identificar as ideias-chave para os objectivos e conteúdos previamente definidos;
e) Transcrever as ideias-chave com fundamento nas transcrições/ opiniões dos participantes;
f) Integrar e comparar posições/ ideias que mergiram do FG com as dos outros instrumentos dentro do caso;
g) Comparar ideias/ temas emergentes do FG local com o FG regional.

8. Instrumentos de apoio

8.1 Folhas de resumo e de notas

Questão nº	Autores/destaques
Breve sumário/Pontos chave	

8.2. Folha de Constituição do *Focus Group*

Data		
Localização		
Participantes	Nome	Organização
Moderador	Adão Flores	FEUALG
Transcritor		FSCUALG

8.3. Carta Convite para o Focus Group

Adão Flores
Faculdade de Economia da
Universidade do Algarve
Campus de Gambelas
8000 Faro

Assunto: Participação em *Focus Group* sobre coordenação e gestão entre instituições com responsabilidades parciais, especializadas ou com interesse para o Turismo

Faro, de Outubro de 2006

Exmo. senhor/ caro colega,

Agradeço a sua disponibilidade para participar no grupo de reflexão acima citado. Com o intuito de elucidar e organizar a sua participação venho contactá-lo de um modo mais formal para facilitar essa mesma participação fornecendo os detalhes considerados indispensáveis.

1) Objectivo – encontro-me a realizar uma tese de doutoramento nesta faculdade sobre o tema Gestão de Destinos Turísticos, em que a metodologia adoptada é, precisamente, um estudo de casos sobre o mesmo tema, neste caso o destino Algarve.

Ao nível de cada destino, existem recursos com potencial para o turismo ou produtos turísticos, ou mesmo funções, cuja gestão não depende directamente das organizações de turismo e que são de potencial e uso fundamental para o funcionamento global do sistema de turismo em geral e dos destinos turísticos em particular.

Sendo estes sistemas de turismo, quer a nível local, sub-regional ou regional, sistemas altamente complexos pela grande diversidade de actores, produtos e serviços que se prestam aos turistas, não podem as organizações de turismo ter a veleidade de ordenar, organizar ou gerir por si sós todos os aspectos que hoje se consideram indispensáveis à sustentabilidade, competitividade e desempenho dos destinos turísticos.

Ora precisamente a entidade de que faz parte tem debaixo da sua área de acção, a área de considerada importantes para essa gestão global do destino Algarve.

Com este grupo de reflexão procura-se recolher informação como se faz a gestão/ aproveitamento desses recursos, produtos ou funções e como pode esse esforço de gestão ser integrado num sistema geral de gestão ou de coordenação do destino ao nível do estudo de caso em apreço. Deseja-se uma ampla partilha de opiniões, inteiramente livre e naturalmente sujeita às regras ontológicas da investigação, salvaguardando-se quer as opiniões emitidas, quer os seus autores para uso exclusivo da investigação.

Como objectivos operativos deseja-se ainda:

1. Identificar pressupostos sobre a região como destino turístico e necessidade de ser gerido como tal;
2. Identificar o grau de domínio/ consciência de que gere um recurso/produto/função (R/P/F) com interesse para o turismo;
3. Identificar como se conceptualiza e desenvolve o R/P/F que gerem;
4. Identificar como o turismo/ destino turístico tem estado presente nas decisões/ actividades que dizem respeito ao R/P/F sob a sua responsabilidade;
5. Identificar e avaliar funções e competências existentes, efectivas e desejáveis na gestão do R/P/F;
6. Identificar problemas e constrangimentos a essa gestão do R/P/F;
7. Identificar e discutir a necessidade de novos perfis de competências para esse trabalho de gestão de R/P/F;
8. Avaliar a articulação/ horizontal/ vertical com outros R/P/F existentes e com o sistema geral de gestão;
9. Avaliar a viabilidade de um sistema integrado de gestão/governação/ coordenação para o destino.

2) Participantes

Organismos/ instituições regionais que integram a RTA (e que não integram) e com responsabilidade na organização/ coordenação/ gestão desses R/P/F;

3) Questões em debate

Serão precisamente os tópicos decorrentes dos objectivos

4) Organização

- O debate/ reflexão será moderado pelo investigador com a ajuda de uma secretária que se encarregará de transcrever e resumir o conteúdo essencial das intervenções. Ao mesmo tempo serão gravadas para efeitos de precisão das ideias em debate;
- para além do debate e reflexão trata-se de chegar a algumas conclusões sobre as questões essenciais da coordenação do destino e articulação horizontal e vertical entre as várias organizações;
- a transcrição do debate será facultada aos participantes para conhecimento;
- a duração será de cerca de duas horas;
- o local de reunião será no edifício da Região de Turismo do Algarve, no dia , pelas ,00 horas.

Se necessitar de outros esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar-me para o telefone 962 555 159.

Queira aceitar os meus sinceros cumprimentos e agradecimentos antecipados por esta sua colaboração.

(Adão Flores)

1.2 – DOCUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

1.2.1. Índice tipo de organização do dossier/base de dados

•

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve
Doutoramento em Gestão dos Destinos Turísticos

ORGANIZAÇÃO DOS DADOS **CASO _____**

(M&H, p. 431 do Handbook - 1994)
Indice geral indicativo dos dados

1) **Material bruto** (raw material):
- notas de campo
- cassettes
- documentos recolhidos

2) **Dados processados parcialmente** (partially processed data)
- write-ups
- transcrições quer limpas quer com as sucessivas versões de tratamento
- documentos com várias fases de tratamento

3) **Dados codificados:**

- versões finais com os códigos

41 **Litro de código/listas/índices** (nas suas sucessivas versões)

5) **Memos e outros materiais analíticos**
- reflexões do investigador sobre as interpretações conceptuais dos dados

6) **Registos de pesquisa** (search and retrieval records):
- informação mostrando que "coded chunks"' ou segmentos de dados
o
investigador procurou na sua análise
- material encontrado
- registos de links entre material

7) **Quadros e tabelas de dados** (data displays):
- matrizes, quadros, tabelas, redes e mapas conceptuais usados para mostrar a informação encontrada de um modo mais sucinto; comprimido e organizado, ao mesmo tempo acompanhados do adequado texto analítico. Incluir as várias versões.

8) **Episódios analíticos** (analytic episods)
- documentação do que foi feito passo a passo, de modo a associar os "displays" d escrita do texto analítico

9) **Relatório escrito** (report text):
- rascunhos sucessivos do que foi escrito sobre o desenho, métodos e descobertas do estudo

10) **Registo cronológico geral** da recolha dos dados e das descobertas do estudo

1.3 – DOCUMENTOS DE AUTO E HETERO AVALIACAO

1.3.1. Grelha de Gumesson adaptada

A grelha que se apresenta resulta da adaptação de Gumesson tendo em conta os grandes princípios da avaliação qualitativa enunciados quer no capitulo 2 quer no capitulo 7. Ao mesmo tempo a referida grelha encontra-se preenchida com uma autoavaliação do investigador como se refere no ponto das conclusões do corpo da tese.

Faculdade de Economia
Doutoramento em Gestão

Ficha de auto/hetero avaliação

Grau de consecução / Parâmetros	1	2	3	4	5
1. Os leitores deverão poder seguir o processo de investigação e retirar as suas próprias conclusões:					
1.1. Relatório bem escrito e inteligível					x
1.2. Uma descrição compreensiva do processo de investigação					x
1.3. Explicitação do problema, finalidade ou questões de investigação				x	
1.4. Descrição dos métodos e procedimentos de recolha dos dados, codificação, analise e interpretação				x	
1.5. Descrição bem documentada e rica dos casos				x	
1.6. Razoes para a escolha dos casos					x
1.7. Limites do projecto de investigacao					x
1.8. Apresentação clara dos resultados e conclusões					x
1.9. Informação clara ao leitor se existe informação confidencial que necessite de preservar o anonimato ou não utilizada					x
2. Apresentação do paradigma, conhecimentos prévios e pré-conceitos do investigador:					
2.1. Valores pessoais e profissionais e eventual mudança ao longo do processo de investigação					x
2.2. Valores do sistema sob analise	x				

2.3. Teorias e conceitos que estruturam o projecto e razoes que fundamentam a sua escolha					x
2.4. Experiência anterior e outras informações relevantes sobre o investigador					x
3. Credibilidade da investigação:					
3.1. Utilização correcta dos dados, incluindo exposição correcta das afirmações e pontos de vista dos informantes				x	
3.2. Modo como a analise e interpretação são apoiados nos dados					x
3.3. Confiança demonstrada na teoria, conceitos e conclusões usados ou gerados na investigação				x	
3.4. Apresentação honesta de interpretações alternativas e dados contraditórios				x	
3.5. Evitar do engano deliberado ou não intencional					x
3.6. Conclusões coerentes entre si (consistência lógica interna)					x
3.7. Actores dos casos reconhecem o que esta apresentado nos relatórios (consistência lógica externa)		x			
3.8. Apresentação de toda a informação e dados relevantes usados nos casos			x		
3.9. Adequação dos métodos e técnicas ao problema, fim e/ou questões de investigação			x		
4. O investigador devera ter tido adequado acesso aos dados:					
4.1. Métodos e técnicas que asseguram o acesso adequado aos processos sob estudo			x		
4.2. Referencia a dificuldades na utilização dos desejados métodos de acesso aos dados					x
4.3. Referencia de qualquer problema e limitação emergente pela negação do acesso de acesso aos dados	-	-	-	-	-

4.4. Referencia de qualquer problema ou limitação no acesso aos dados devido a constrangimentos de tempo e financiamento				x	
4.5. Limitações que possivelmente distorceram a investigação				x	
5. Avaliação da generalização e validade da investigação:					
5.1. Areas onde podem ser aplicados os resultados					x
5.2. Grau de proximidade de como a investigação representa o fenómeno a ser estudado				x	
5.3. Se há outra investigação que confirma ou infirma os resultados conseguidos					x
5.4. Se os resultados suportam ou estão em desacordo com teorias e conceitos existentes				x	
6. Contributo do investigador:					
6.1. Para aumento do conhecimento				x	
6.2. Capacidade para lidar com problemas relevantes					x
6.3. Optimização do *trade-off* entre métodos, técnicas e resultados				x	
6.4. Valor acrescentado para a comunidade cientifica, ou o publico				x	
6.5. Disponibilização activa dos resultados para a comunidade cientifica e publico				x	
7. O processo de investigação devera ser dinâmico:					
7.1. Demonstração de que o investigador aprendeu continuamente através da reflexão pessoal e em dialogo com os outros					x

7.2. Demonstração de criatividade e abertura face a informação e interpretações novas					
7.3. Capacidade para alternar entre profundo envolvimento e distanciamento				x	
7.4. Demonstração adequada da capacidade de adaptação no desenho da investigação, aplicação de métodos, etc., durante o processo de investigação				x	
8. O investigador deve possuir qualidades pessoais:					
8.1. Empenhamento com a tarefa de investigação					x
8.2. Integridade e honestidade expressas aberta e convictamente					x
8.3. Flexibilidade e abertura que sejam capazes de adaptar-se a alteração de condições e nova informação mesmo que seja perturbadora					x

Legenda:

1 – Não verificado

2 – Insuficientemente verificado

3 – Sufientemente verificado

4 – Amplamente verificado

5 – Totalmente verificado

1.4 – TRATAMENTO DE DADOS

1.4.1 – ENTREVISTAS

O processo de tratamento das entrevistas seguiu as regras estabelecidas no capítulo 7.

Ilustra-se de seguida as sucessivas fases:

A)Tratamento individual das entrevistas

1) Elaboração de lista prévia de códigos*/keypoints*

2) Delimitação de unidades de leitura/*keypoints* e códigos

3) Dedução de conceitos/categorias /temas emergentes

4) Produção de grelhas por pergunta/tema emergente agrupando temas/categorias/*keypoints*/códigos

B) Cruzamento das entrevistas

1) Matriz cruzada de perguntas/ temas

2) Agregação por temas/assuntos da matriz cruzada

3) Produção de tabelas inter-informantes *keypoints*/categorias/conceitos/temas

4) Produção de mapas conceptuais

A)Tratamento individual das entrevistas

1) **Elaboração de lista prévia de códigos/*keypoints***

1ª Lista de códigos (derivados dos objectivos de investigação, do quadro conceptual concretizados no guião da entrevista)

I - Contexto do sistema de gestão

0. Razões da fundação da organização

1.Contexto da gestão do destino (conhecimento, consciência, …)

1.1. Problemas e desafios que se colocam

1.2. Ameaças e oportunidades

2. Conceito de Destino (reconhecimento, aceitação, consciência, delimitação,…)

2.1. Potencial

2.2. Dimensão

2.3. Isolamento/agregação

3. Necessidade de GDT

3.1. Tipologias de necessidades

3.1.1. Políticas

3.1.2. Sociais

3.1.3. Económicas

3.1.4. Administrativas

3.1.5. Sistémicas

3.2. Grau de objectividade/subjectividade da necessidade

4. Objectivos de gestão

4.1. Ideia de que para deve servir a GDT

4.2. Objectivos ao nível do destino

4.3. Objectivos ao nível de articulação inter-destinos

II - Quadro normativo e institucional do sistema e das práticas

1. Conhecimento da política do sector

1.1. PENT

1.1.1. Conhecimento do PENT

1.1.2. Modo de acesso ao PENT

1.1.3. Reflexo do PENT na acção/actividade

1.1.4. Ideias fortes do PENT

1.1.5. Leitura do PENT em termos de concordância/discordância

1.2. Lei Quadro do turismo

1.2.1. Necessidade

1.2.2. Papel articulador da politica do turismo com politicas sectoriais de outros sectores

2. Quadro normativo intermédio ao destino em questão

2.1. normativos genéricos

2.2. normativos de outros sectores

3. Quadro normativo do nível em questão

3.1. Adequação do normativo/estatutos existentes

3.2. Virtudes do normativo

3.3. Carências do normativo

3.4. Adequação às necessidades do turismo ao nível do destino

3.5. Em caso de mudança que aspectos/área/funções a contemplar

4. Articulação vertical

4.1. Regional

4.1.1. Necessidade de articulação local/subregional/regional

4.1.2. Concretização

4.2. Nacional

4.2.1. Necessidade de articulação regional/nacional

4.2.2. Concretização

4.3. Limites à articulação

4.4. Margem de manobra/ultrapassagem da falta de articulação

4.5. Alterações necessárias

4.5.1. Ao nível das autarquias

4.5.2. Ao nível das organizações do destino

4.5.3. Ao nível da região

III – Papel, funções e actividades de GDT da DMO

1. Papel da DMO

1.1. Missão da DMO

1.2. Papel do sector público

1.3. Papel do sector privado

1.4. Problemas para a afirmação desse papel

2. Funções estratégicas da DMO

2.1. Visão clássica

2.1.1. Previstas na lei

2.1.2. Politicas emergentes (da literatura)

2.1.3. Empresariais / de gestão

2.2. Visão Sistémica (possível)

2.2.1. Direcção/ política e visão

2.2.2. Inteligência

2.2.3. Controlo, desempenho e performance

2.2.4.Coordenação/ Liderança

2.3. Articulação intra sistema horizontal e vertical

2.4. Articulação inter sistema horizontal e vertical

2.5. Competências e capacidades para a gestão

3. Funções operacionais de gestão

3.1. Previstas na lei

3.2. Efectivas

4. Articulação horizontal e vertical intra-sistema do destino

4.1. Necessidade de articulação horizontal e vertical

4.2. Funções da DMO no quadro de articulação actual

4.2.1. funções de dependência

4.2.2. Funções de cooperação

4.2.3. Funções de coordenação

4.2.4. Funções de liderança

4.3. Actividades concretas de articulação – estado actual

4.3.1. Iniciativas/áreas/protocolos/ acordos/ parcerias

4.4. Dinâmica global de articulação

4.5. Fomento da articulação

4.5.1. Iniciativas

4.5.2. Obstáculos

5. Articulação horizontal e vertical inter-sistemas destinos

5.1. Necessidade de articulação horizontal e vertical

5.2. Funções da DMO no quadro de articulação actual

5.2.1. Funções de dependência

5.2.2. Funções de cooperação

5.2.3. Funções de coordenação

5.2.4. Funções de liderança

5.3. Actividades concretas de articulação – estado actual

5.3.1. Iniciativas/áreas/protocolos/ acordos/ parcerias

5.4. Dinâmica global de articulação

5.5. Fomento da articulação

5.5.1. Iniciativas

5.5.2. Obstáculos

IV - Estrutura organizativa da DMO

1. Natureza da organização

1.1. Balanço do funcionamento

1.1.1. Adequação da estrutura às tarefas do destino

1.1.2. Adequação da estrutura ao contexto do destino

1.2. Carácter da organização

1.2.1. Publica

1.2.2. Privada

1.2.3. Mixta

1.3. Tipo de liderança

1.3.1. Publica

1.3.2. Privada

1.3.3. Mixta

2. Composição dos órgãos

2.1. Representação actual

2.1.1. Publico vs privado

2.1.2. grandes empresa vs pmes

2.2. Representação desejável

3. Dinâmica inter-órgãos

3.1. Relação entre os órgãos

3.1.1. Equilíbrio da estrutura actual

3.1.2. Funcionamento

3.1.3. Clarificação de funções, papeis e responsabilidades

3.2. Avaliação da estrutura

4. Sustentação da organização

4.1. Adequação e viabilidade da estrutura ao seu fim

4.2. Problema do financiamento

4.2.1. Dependência do publico

4.2.2. Proporção publico/ privado

4.2.3. Diversificação do financiamento

4.2.3.1. Novas fontes

4.2.3.2. Gestão de infra-estruturas próprias

4.3. Competências de RH

4.3.1. Situação actual

4.3.2. Necessidades

4.3.3. Novos perfis de competências

4.3.4. Iniciativas tomadas

4.4. Capacidade de prestação de contas

V - Actores e stakeholders, individuais e organizacionais

1. Composição/inclusividade dos membros

1.1. Representação actual

1.1.1. Publico vs privado

1.1.2. grandes empresa vs Pmes

1.1.3. Outros (associações, …)

1.2. Representação desejável

1.2.1. Publico vs privado

1.2.2. grandes empresa vs Pmes

1.2.3. Outros (associações, …)

1.3. Razões da não inclusão de outros actores

2. Dinâmica de participação dos membros

2.1. Grau de participação

2.2. Formas de participação

2.2.1. Formais (reuniões, seminários, etc.)

2.2.2. Outras

2.3. Incentivos à participação

2.3.1. Serviços fornecidos aos parceiros públicos

2.3.2. Serviços fornecidos aos parceiros privados

2.3.3. Outros

2.4. Constrangimentos à participação

2.5. Acesso/entrada na organização

2.6. Fomento do envolvimento dos *stakeholders*

2) Delimitação de unidades de leitura/*keypoints* e códigos

Exemplo:

Excerto/recorte/ frase chave	***Keypoint***	Identif. do excerto/ código
Como Presidente do Conselho Geral da Agência e representante dos organismos fundadores, os 4 municípios, a minha questão é esta – por que razão resolveram então criar a Agência, passar da Ampor para Agência do Arade e alargar o âmbito aos 4 concelhos?		
a Ampor, como agência de desenvolvimento local, se tenha esgotado por razões diversas	AMPOR/Esgotamento/Razões	M1
a ausência de projectos apoiados, geridos	Ausência de projectos	M 2,3
desejados e assumido por diversos sectores locais	Assumpção dos agentes locais	M3
ou reformular o projecto numa agência local de desenvolvimento	Reformulação do projecto para sub-regional	M4
Portanto, uma agência local no sentido restrito de âmbito concelhio	Reformulação do projecto para sub-regional	M5
no sentido de lhe dar uma dimensão supra concelhio, sub-regional	Razão fundamental	M6
porque os municípios e as cidades em particular desenvolvem-se	Desenvolvimento local de municípios	M7
não apenas com base numa liderança de poder local	Liderança do poder local	M8
mas com base em massa crítica organizada	Massa crítica organizada	M9
e as agências de desenvolvimento são estruturas ligeiras têm uma vantagem face às organizações, do poder	Vantagens das agências; estrutura	M10 M10a
de serem ligeiras, flexíveis	Flexibilidade	M11
normalmente constituídas por gente que tem poder de iniciativa,	Gente com poder de iniciativa	M12
poder de inovação.	Poder de inovação	M13

3) Dedução de conceitos/categorias /temas emergentes

Exemplo:

Conceitos/Temas **1**	**Categorias** **2**	*Key points* 3	**Num. dos códigos**
Questão nº1: Quais as razões da fundação da Expoarade, como organismo autónomo e simultaneamente empresa municipalizada?			
Fundação da Expoarade - Razões para a fundação	Necessidade do município - realizacao de eventos	O município sentiu de ter um meio para executar uma série de eventos	C1
Fundação da Expoarade - Razões para a fundação	Promoção do município	Fazer a promoção do município	C2
Fundação da Expoarade - Razões para a fundação	Gestão de infraestruturas de Feiras e Exposições	Perspectiva de gestão do Parque de Feiras e Exposições	C3
- Articulação Concepção da política vs operacionalização	Novo papel para as empresas municipais	Fizemos alguma reflexão sobre essa matéria das empresas municipais	C4
- Articulação Concepção da política vs operacionalização	Políticas do turismo para a autarquia e operacionalização para a Expoarade	Entendemos que a política do turismo deve ser discutida ao nivel das autarquias	C5 - 7
- Articulação Concepção da política vs operacionalização	- Gestão de infraestruturas de feiras e exposições	Muito do que se fazia estava ligado à área do turismo (Expoarade …)	C5 a
- Articulação Concepção da política vs operacionalização	Políticas do turismo para a autarquia e operacionalização para a Expoarade	Tornar esta empresa com a visão mais integrada daquilo que deviam ser as políticas do turismo, operacionalizando	C6 - 8
- Recursos financeiros	Todo o pessoal da Câmara foi transferido para a empresa municipal	Criação de condições para auto-financiamento	C9
- Articulação Concepção da política vs operacionalização	Eficácia/abrangência da acção	Maior abrangência em termos de acções	C10
Questão nº2, 3: Fiquei com a ideia que o âmbito de competências até é mais vasto do que o que está nos próprios estatutos. Na prática vai ser o órgão de implementação da política da Câmara. Acha que Portimão como concelho tem recursos suficientes para ter um funcionamento autónomo como destino turístico e necessitar de uma gestão só por si? Destino Local			
Hierarquia de produtos e destinos locais	Portimao como destino ancora	Portimão é uma cidade com grande dinamismo	C11
Hierarquia de produtos e destinos locais	Portimao como destino ancora	Portimão como o indutor do desenvolvimento dos municípios envolventes	C12

4) **Produção de grelhas por pergunta/tema emergente agrupando temas/categorias/*keypoints*/códigos**

Exemplo:

Temas/ Juízos de Valor/ Conceitos	**Categorias**	**KeyPoints**	**Códigos**
1 – Destino, potencial e necessidade de ser gerido	Potencial	Acho que tem.	HM1
	Existência de gestão desarticulada dos produtos	Na prática, infelizmente, há coisas que funcionam ao contrário. Há entidades que têm produtos que são essenciais para o turismo, mas que têm uma gestão completamente autónoma, sem ligar a ninguém, completamente desarticulada.	HM2
	Exemplos	Há n casos como exemplo, desde Câmaras Municipais até ao IPTM, que fazem uma gestão desarticulada.	HM2a
	Algarve com potencial	O Algarve tem potencial e se não tivesse potencial, com tudo isto, com as dificuldades em acessibilidade ao Algarve que teve durante muitos anos, foi a última região a ter quase tudo, e no entanto o Algarve é a primeira região turística do país.	HM3
	Discurso de prioridade ao turismo	Se houvesse aqui uma gestão muito virada para o turismo, e eu acho que a gestão, quer a nível regional, quer a nível local, não é virada para o turismo, dizerem-nos que o turismo é a primeira prioridade é utópico, porque depois é tudo ao contrário.	HM4
	Exemplo da imobiliária	E depois ainda há aqui outra coisa, turismo versus imobiliário, a imobiliária não turística ou turística entre aspas tem muitas facilidades que a hotelaria tradicional não tem.	HM5
	Muitos problemas mas sem solução	Temos aqui muitos problemas, todos sabem a maior parte dos problemas onde estão, onde está a solução, mas não se consegue aplicar a solução.	HM6
	Impacto futuro elevado	Se calhar vai-se pagar a médio prazo uma factura pesada sobre isso, por não termos decidido na devida altura.	HM7

B) Cruzamento das entrevistas

1) Matriz cruzada de perguntas/ temas

Exemplo para o caso Algarve

			Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4
I		Algarve como destino	1	1	1	1
		Problemas e desafios	2	2	2,5,6	2
		Necessidade de GDT	1,3,4	1,2	1,6	1,3
II		Quadro Institucional/Normativo/Estatutos		4		
		PENT	8	8	3	17,18
		Lei-quadro do Turismo		7	19	19
		Lei das regiões do Turismo		10		
		Políticas sectoriais		9	10	20
		Estatutos da DMO	10,15	4	21	
		Papel do Algarve			3 a, 3 b	
		Tipos de turismo		4	4	
III		Missão da RTA		3	8,9,12	3,10
		Papel do sector público	16	5,6,4	12,13	6,9,31,32
		Papel do sector privado	16	5	13	8
		Funções de RTA	5,6	3,11d, 11e	11, 20	5, 11, 22, 30
	4	Articulação horizontal destino	7	0	14/9	4, 12, 13
	5	Articulação vertical com nível subregional		6	17	4
	6	Articulação vertical com nível local/Câmara		5, 6	17	4, 15, 14
IV – Estrutura Organizacional de DMO	1	Natureza de organização		4, 11 a, 11c	7	5
	2	Composição dos órgãos	14, 12, 13, 16	1		5, 7, 23, 31/32
	3	Dinâmica inter órgãos	11, 13			21
	4	Dinâmica da organização	17, 20	12	22, 23	26
Outros	Local	Papel dos Recursos Humanos nas Câmaras				16

2) Agregação por temas/assuntos da matriz cruzada

Exemplo para o conceito de destino:

Informante 1		Informante 2		Informante 3	
Portimão como destino âncora/ pólo dinamizador	C11	Autonomia do destino	P1a	Potencial para destino autónomo	J1
Portimão como destino âncora/ pólo dinamizador	C12	Potencialidades	P1b	Autonomia como pior caminho	J1a
Liderança do destino local	C13	Não isolamento	Pb1	Sinergia financeira e política entre municípios	J2
Autonomia a nível local	C14	Complementaridades ao nível regional e sub-regional	Pc1	Criação do destino Arade	J2a
Produtos próprios locais com marca autónoma	C15	Portimão como âncora	Pb2	Mais favorável a sinergia entre municípios	J2b
Trabalhar e desenvolver produtos	C16	Limitações dos outros destinos locais	Pc2	Complementaridade de produtos	J3
Produtos “locais/dimensão regional”	C17	Portimão como âncora	Pd	Promoção externa dos grandes eventos	J4
Produtos “locais/dimensão regional”	C18	Actuação da procura	Pe	Usar as alternativas que potenciam imagem de PTM	J4a
Produtos “locais/dimensão regional”	C19 – 25	Capacidade para fazer uma promoção autónoma	P3a	Portimão como capital do Barlavento	J5
Papel das Autarquias - Subsidiariedade - Pressão sobre Administração Pública	C26	Integração em promoção mais ampla	P3b	Necessidade de haver uma Imagem diversificada do Algarve	J6
- Imobilismo da Administração Pública	C27	Não ao isolamento	P3c	Necessidade de ultrapassar visão de quintas	J6a
Potencialidades locais importantes	C28	P.2 Potencialidades	P4a	Papel liderante de Portimão sim mas sem visão de quintas	J7
Produto intra/extra destino	C29	Complementaridades ao nível regional e sub-regional	P4b	Beneficio para os municípios limítrofes (dessa hegemonia)	J8

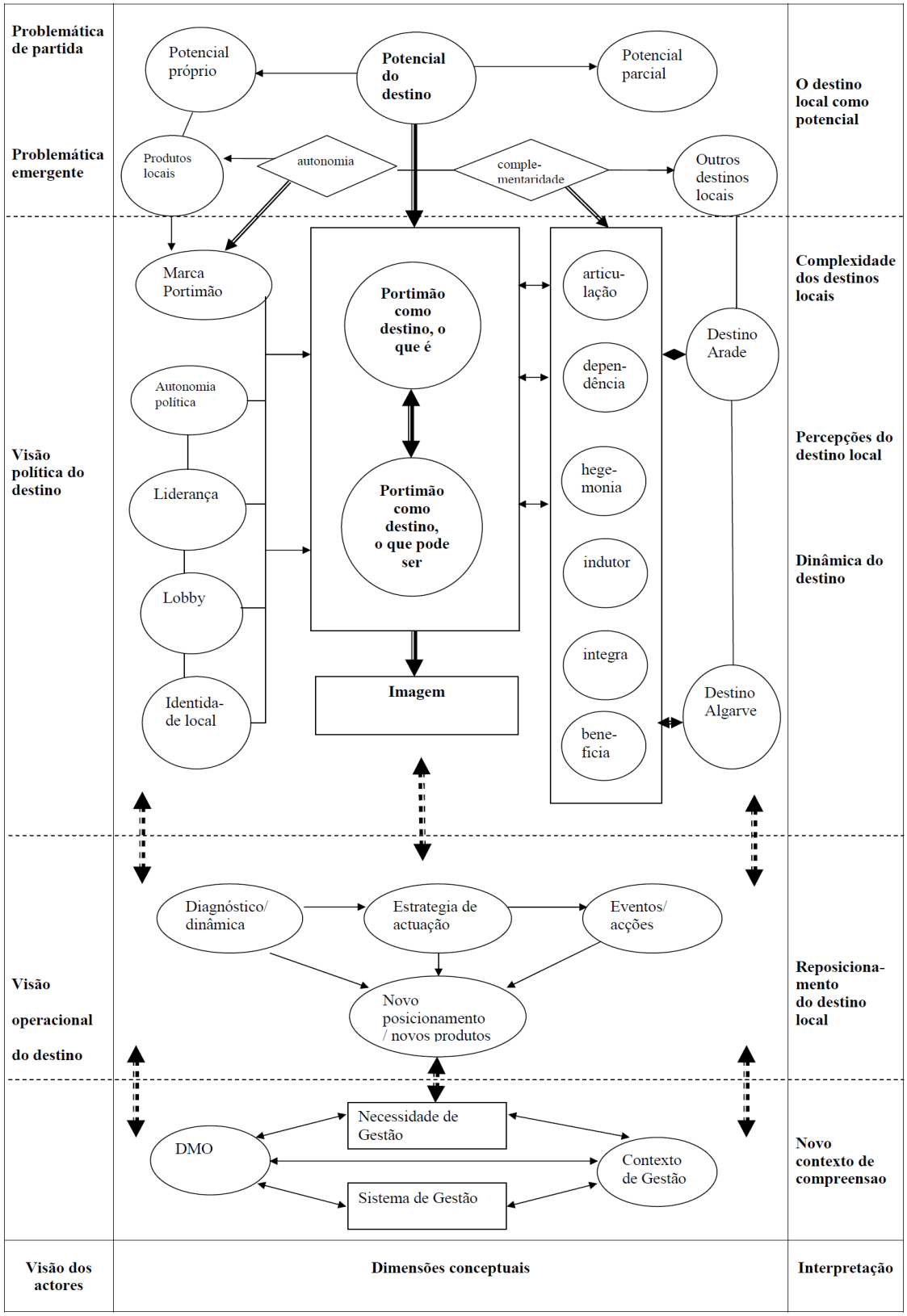
3) Produção de tabelas inter-informantes *keypoints*/categorias/conceitos/temas

Exemplo:

P1 (PCA)	P2 (AE)	P3 (VO)	Frases chave	Conceitos emergentes	Temas emergentes
X			Pretendemos liderar um pouco toda a actividade económica desta zona	PTM como líder	Papel do destino autónomo
X			Portimão como indutor do desenvolvimento dos municípios envolventes	PTM como indutor de desenvolvimento	
X			Temos dimensão para avançar sozinhos	Potencial autónomo	
		X	Portimão capital do Barlavento	PTM como âncora	
	X		Portimão como ancora ao nível do alojamento	PTM como âncora	
	X		Destino com enormes potencialidades não esgotadas	Potencial de recursos	Potencial de produtos do destino
X			Temos produtos distintos que precisam de ser trabalhados e que são conhecidos no mercado	Desenvolvimento de produtos existentes	
X			Temos potencialidades muito grandes no concelho	Potencial de recursos	
		X	Temos potencial de produtos	Potencial de recursos	
		X	E preciso pensar no Turismo de saúde, no turismo sénior, na gastronomia, no nosso património	Novos produtos a desenvolver	
	X		As pessoas deslocam-se aos outros municípios mesmo quando estão pouco tempo aqui	Complementaridade dos concelhos limítrofes	Destino criado pela procura / complemen-taridade sub-regional
	X		As pessoas que nos visitam deslocam-se todos os dias ao Zoomarine, aos safaris, ao Slide and Splash…	Complementaridade de outros produtos fora do concelho	
	X		PTM não deve ser visto como uma ilha	Complementaridade assumida	Relaciona-mento com os outros destinos
		X	Sinergia financeira e política entre municípios	Sinergia	
		X	Aqui ao lado existem outras alternativas turísticas que potenciam a imagem do município	Complementaridade	
X			Devemos assumir liderança numa matéria que esta na nossa área de influência (porto de cruzeiros)	Liderança regional	
X			Integramo-nos na estratégia regional de promoção	Integração	
X			Não nos limitamos a uma posição estática e de expectativa, queremos desenvolver as nossas próprias políticas	Papel político autónomo	Papel de lobby político
X			As autarquias têm uma vantagem: ao sentir os problemas do dia-a-dia conseguem forçar a administração central a avançar	Subsidiariedade Lobby Politico	
		X	E eu acho que naturalmente Portimão impõe-se. Os outros municípios têm de compreender o peso da história de Portimão, a sua actual capacidade financeira, os investimentos que atrai. Tem de ser liderante sem ser ofensiva para ninguém já que as outras autarquias também beneficiam	Síntese	

4) Produção de mapas conceptuais

Exemplo:


Problemática de partida
Potencial próprio
Potencial do destino
Potencial parcial
O destino local como potencial
Problemática emergente
Produtos locais
autonomia
comple-mentaridade
Outros destinos locais
Marca Portimão
Portimão como destino, o que é
articu-lação
Complexidade dos destinos locais
Destino Arade
Autonomia política
depen-dência
Percepções do destino local
Visão política do destino
Liderança
hege-monia
Portimão como destino, o que pode ser
Dinâmica do destino
indutor
Lobby
integra
Imagem
Identida-de local
bene-ficia
Destino Algarve
Diagnóstico/ dinâmica
Estrategia de actuação
Eventos/ acções
Reposiciona-mento do destino local
Visão operacional do destino
Novo posicionamento / novos produtos
Necessidade de Gestão
DMO
Contexto de Gestão
Novo contexto de compreensao
Sistema de Gestão
Visão dos actores
Dimensões conceptuais
Interpretação

1.4.2 – *FOCUS GROUP*

O tratamento de dados do *focus group* seguiu uma metodologia mista. Se de acordo com o próprio protocolo do *focus group* e literatura relacionada se procuram consensos e pontos de acordo, o *focus group* local devido a riqueza de ideias produzida, permitiu ainda que o autor utilizasse uma estratégia de dedução de conceitos a partir dos *keypoints* tal e qual como nas entrevistas. Apresentam-se de seguida então, exemplos do tratamento de dados do *focus group*.

1) Dedução de consensos

Exemplo 1;

Consumos/ padrões/ não consumos	**Informante 1**	**Informante 2**	**Informante 3**	**Informante 4**	**Informante 5**
Portimão não como destino autónomo mas integrado com as complementaridades dos concelhos limítrofes/ subsistema	++	+	Não evidenciado	++	++
Portimão com liderança natural	++	-	-	-	-
Portimão é mais do que um destino, é uma cidade com ideia	-	-	++	-	-
Portimão com potencial de produtos elevado, de qualidade e autêntico	+	++	+	++	+

Exemplo 2:

Ideias - chave	Consensos	Instituições				
		Cultura	*Ambiente*	*Património*	*Agricultura*	*Pescas*
Preparação para o Turismo	As actividades relacionadas com o turismo são efectuadas pelos próprios membros da instituição		x		x	
	Não existe uma estrutura ou departamento (dentro de cada área específica) relacionado só com o turismo	x	x	x	x	
Necessidade de gestão / coordenação do Turismo	Necessidade de uma entidade fiscalizadora		x	x		
	Necessidade de parcerias e complementaridades entre os diversos organismos e instituições	x	x	x	x	x
	Necessidade de uma gestão integrada e transversal do turismo (reunir complementaridades)		x	x		x
Papel da RTA/DMO	Ao nível das políticas é fundamental ter um organismo que assuma o papel de liderança no delinear de estratégias para agilizar um modelo daquilo que se pretende para o turismo no Algarve.		x	x	x	x
	É importante que haja a definição de uma política de turismo, uma entidade que promova, coordene e que tenha uma estratégia forte		x	x	x	x
	A RTA deveria ter uma intervenção mais forte no desenvolvimento do turismo e nomeadamente na promoção de novos produtos turísticos			x		x
	Criação de novos produtos turísticos alternativos	x	x	x	x	x
	Apostar num turismo de qualidade e diferenciado		x	x		x
	Incentivo à iniciativa privada	x	x	x		
	Aproveitamento das diversas áreas sociais para o desenvolvimento do turismo		x	x	x	x
Papel para os organismos	Os organismos não devem ser eles próprios a definir autonomamente os produtos turísticos			x		x
	Atribuição de maiores competências e de maior autonomia de decisão às instituições regionais		x	x		
	Necessidade de refuncionalização das áreas		x	x	x	x
	Gestão e concessão do espaço a operadores privados		x	x		

2) Dedução de conceitos e temáticas a partir de excertos /*keypoints* dos discursos dos informantes do *focus group*

Exemplo:

Informantes	Descrição nas palavras dos próprios informantes	*Key Points*	Praticas/Temas/ Conceitos
Informante 1	Portimão tem a ganhar não apenas como destino autónomo mas como destino que faz parte de um determinado subsistema para beneficiar de um conjunto de subsidiariedades	- Portimão como destino autónomo - Portimão como destino integrado com subsidiariedades	- Destino local autónomo - Destino local integrado
	Nesse sentido que foi criado a Agência do Arade para conjugar também os objectivos dos municípios de Portimão, Silves, Monchique e Lagoa.	- Papel da Agência do Arade no conjunto de municípios	- papel da AA
	deve ser um produto compósito do que Portimão naturalmente tem para oferecer mas também o interior	- Produto compósito com o interior	
	mas Portimão tem uma liderança natural.	Liderança natural de Portimão	- Papel/ função de Portimão
Informante 2	Antes tem de haver uma ideia de cidade como estratégia baseada no desenvolvimento sustentável baseada na educação, ciência, tecnologia	Uma ideia de cidade para além do turismo	- Ideia de cidade mais ampla (preconceito)
Informante 3	Se a zona tem várias opções que permita ligações ao cliente em termos de qualidade e emotividade, tudo bem.	Produtos com qualidade e emotividade	- Qualidade dos produtos
	Portimão como forte marca identitária e autêntica	Forte marca identitária e autêntica	- Marca identitária - Autenticidade de produtos
Informante 4	Não pode viver sem o que se passa à volta com as redes em que se incluem os municípios	Complementaridade com os outros municípios	- Complementarida de com outros municípios

ANEXO 2 – DOCUMENTOS E DADOS DO CASO LOCAL

2.1. Lista de documentação recolhida

Tipos		Nome	N.o
1.	Documentos normativos		
	1.1. Documentos locais	Estatutos da Expoarade, EM1	1
		Estatutos da Expoarade, EM2	2
		Estatutos da Expoarade, EM (DR)	5
		Deliberação da Câmara de 16/8/2005 que passa os serviços de turismo para a EA e altera a sua designação	3
		Deliberação da Câmara de 15/2/2006, de reunião de câmara n. 156/06	4
		Protocolo de transferência dos serviços de turísmo do Município de Portimão para a EA, EM, s/ data, a começar em 1/3/06	6
		Contrato programa entre município e EA, EM	7
	1.2. Documentos/regulamentos internos	Regulamento da organização	12
		Outros regulamentos	13,14
	1.3. Documentos normativos regionais	PROTALgarve	10
		Plano de Ordenamento da Orla Costeira	11
2.	Documentos de gestão estratégica		
	2.1. Documentos de gestão estratégica internos	Plano estratégico 2005-2007 de Dez. de 2004	9
	2.2. Documentos de gestão estratégica locais	Plano director municipal	8
		Plano estratégico de PTM	15
		Agenda 21 Local	16
	2.3. Documentos de gestão estratégica sub-regionais	Estudos do Arade I, II, III	17
		Plano Estratégico do Arade	18
	2.4. Documentos de gestão estratégica regional e nacional	PROTAlgarve	10
		PRTA anos 2000	19
		QREN Algarve	20
		PENT	21
3.	Documentos de gestão		

	operacional		
	3.1. Planos de actividades, relatórios e instrumentos de gestão	Planos de actividades de 2004, 2005, 2006, 2007	22,23,24,25
		Relatórios de contas e de actividades, 2004, 2005, 2006	26,27,28
		Instrumentos de gestão provisional, 2004, 2005, 2006	29,30,31
		Relatórios trimestrais da EA a CMP	32
	3.2. Protocolos	Protocolos Expoarade/IPTM	33
4.	Outra documentação	Entrevista com Luis Carito, Barlavento, 20/7/2006	34
		Documento da Marca Portimão, “O verão esta na moda”	35
		Documento da Marca Portimão, “Cidade do Mundo”	36
		Recortes de jornais locais	37
5.	Bibliografia Local	“Portimão”, Maria da Graça Ventura e Maria da Graça Marques	38
		História do Algarve 1900-1950, Maria da Graça Marques (Ed.)	39
		“A Trindade Maravilhosa”, Mário Lyster Franco, s/ data	40

2.2. Dados secundários

2.1.1. Agencia do Arade, *DESTINO TURÍSTICO ARADE, Uma Estratégia de Intervenção*, Volume I, Auditoria de Recursos e Produtos, *Tomo I*, Evolução da Procura e Oferta Turísticas no Destino Arade, (1991-2003), Portimão, Janeiro de 2005

Tabela I – Evolução da População nos Concelhos do Arade entre 1970 e 2001

Concelhos	1970/1981	1981/1991	1991/2001	1970/2001
Lagoa	18,00%	7,32%	23,04%	55,82%
Monchique	-19,93%	-23,94%	-4,58%	-41,88%
Portimão	34,70%	12,68%	15,41%	75,17%
Silves	21,88%	4,89%	2,75%	31,35%

Fonte: INE, Recenseamentos de 1970, 1981, 1991 e 2001, Instituto Nacional de Estatística

Tabela IV – Taxas médias de ocupação, mensais e anuais, da Marina de Portimão (2000-2004)

MÊS	2000	2001	2002	2003	2004
Janeiro		30.2	46.6	60.0	70.4
Fevereiro		29.4	46.6	60.2	70.4
Março		28.0	46.5	61.2	69.2
Abril		31.0	49.0	61.5	68.0
Maio	28.0	33.1	49.2	62.1	
Junho	36.0	42.6	48.5	63.0	
Julho	51.5	50.5	60.0	64.4	
Agosto	63.0	53.0	75.0	84.2	
Setembro	46.0	51.0	65.2	67.9	
Outubro	48.1	46.5	63.0	69.4	
Novembro	40.2	45.0	61.7	70.1	
Dezembro	32.4	43.6	59.9	69.6	
Média	**43.15**	**40.3**	**55.9**	**66.1**	**69.5**

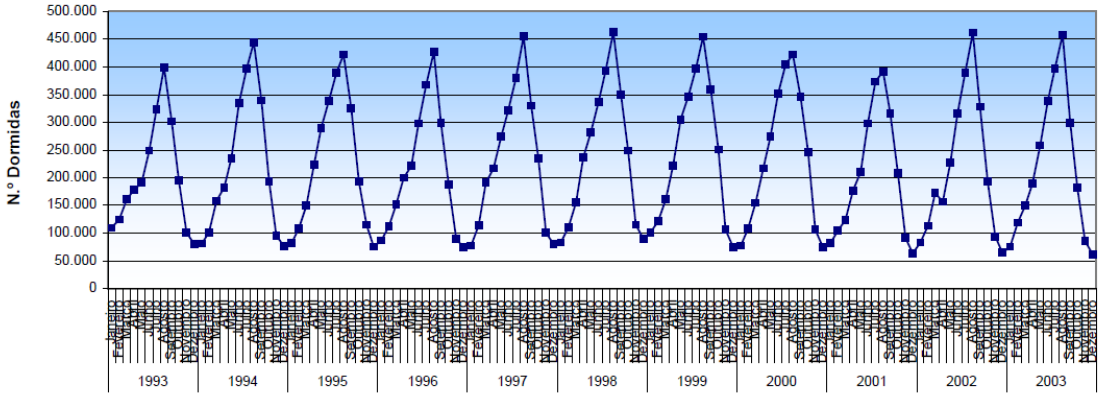
Fonte: Marina de Portimão

Tabela VI – Estabelecimentos Hoteleiros Classificados segundo a sua Tipologia no Concelho de Portimão (1991-2002)

	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Apartamentos Turísticos	Aldeamentos Turísticos	Motéis	Estalagens	Pousadas	Pensões	Total
1991	13	8	11	3	-	-	-	26	61
1992	13	9	12	3	-	-	-	25	62
1993	13	7	13	3	-	-	-	25	61
1994	14	7	14	3	-	-	-	25	63
1995	14	7	13	3	-	-	-	23	60
1996	14	7	12	3	-	-	-	24	60
1997	14	6	14	3	-	-	-	23	60
1998	14	6	14	3	-	-	-	22	59
1999	14	6	17	3	-	-	-	21	61
2000	14	...	16	...	-	-	-	19	57
2001	14	...	15	...	-	-	-	18	55
2002	14	6	18	2	-	-	-	18	58

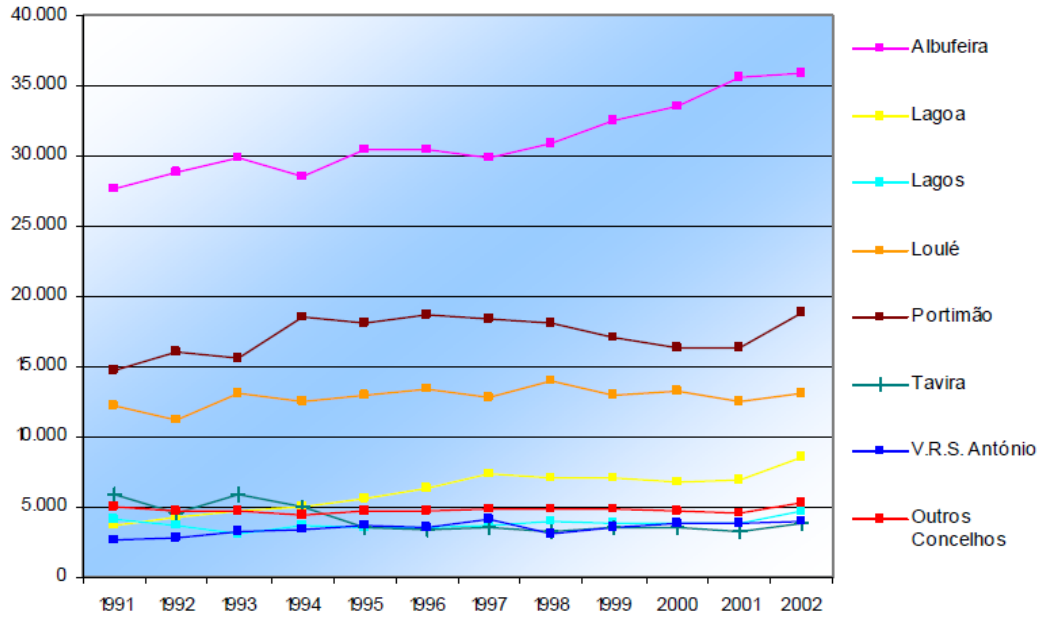
Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico n.º 29 – Número de Dormidas mensais no Concelho de Portimão (1993-2003)



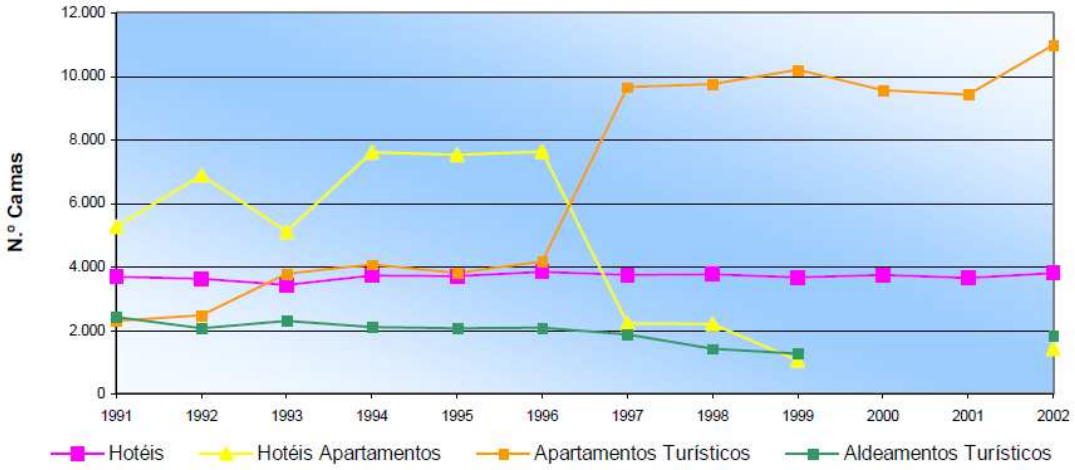
Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico n.º 49 – Capacidade de alojamento, em número de camas, por concelho do Algarve (1997-2002)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico n.º 57 – Distribuição da Capacidade de Alojamento no Concelho de Portimão segundo a sua Tipologia (1991 – 2002)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Quadro 15 - Distribuição dos Recursos Turísticos por Categorias para o Concelho e Freguesias de Portimão

Concelho			Portimão			
Freguesia			Portimão	Alvor	Mexilhoeira Grande	Total Concelho
Recursos	Naturais		14	7	6	27
	Património	Histórico e Monumental	45	15	11	71
		Etnográfico, Artesanal e Gastronómico	26	5	12	43
	Actividades de Recreio e Lazer		21	7	3	31
	Eventos e Acontecimentos		50	5	2	57
	Alojamento, Restauração e Comércio Local		115	25	2	142
	Institucionais		34	6	2	42
	Equipamentos e Infraestruturas		16	5	3	24
Total Freguesia			321	75	41	437

Quadro 30 - Síntese do Potencial de atractividade por Concelho e Destino Arade

Categoria	Tipo	Lagoa	Monchique	Portimão	Silves	Arade
Património Ambiental e Natural (P1)	Praias	●	-	●	●	●
	Orla Costeira	✱	-	✱	✶	✱
	Estuários e Zonas Húmidas	✱	-	●	✱	●
	Albufeiras	-	✶	-	✱	✱
	Outras manifestações aquáticas	✶	✱	-	-	✱
	Serras	-	✱	✦	✶	✱
	Cavidades Subterrâneas	✦	-	-	✦	✦
	Recursos Paisagísticos	✶	✶	●	✱	●
	Fauna e Flora	✱	●	✱	✱	●
Património Arqueológico, Histórico, Monumental e Construído (P2)	Pré-histórico / Pré-medieval	✦	✦	✱	✦	✶
	Período Medieval Arabe	-	✦	✦	●	●
	Edifícios e Monumentos	✦	✦	✦	●	✱
	Industrial	✦	✶	✱	✱	✱
	Obras Técnicas	✦	✦	✦	✶	✶
	Património Construído	✶	✶	✶	✱	✱
	Património Religioso	✶	✦	✶	✱	✱
	Núcleos Urbanos	✶	✶	✦	✱	✶
	Zonas Ribeirinhas	✱	-	✱	✱	✱
	Festas/Episódios da História Local	-	-	✱	✱	✱
Património Etnográfico, Artesanal, Gastronómico e Cultural (P3)	Museus	✱	✶	✱	●	●
	Gastronomia	●	●	●	●	●
	Artesanato	✱	✱	✦	✶	✱
	Folclore	✱	-	✦	-	✶
	Feiras e Mercados	✱	✱	✶	✱	✱
	Festas Populares e Religiosas	✦	✦	✦	✦	✦
	Recursos ligados à activ. produtiva	✦	✱	✱	✶	✱
	Vinhos / Adegas / Destilarias	✶	✶	✶	✦	✶
	Tradições e falares	✦	✶	✶	✶	✶
Actividades de Recreio e Lazer (P4)	Circuitos Culturais / Lúdicos	✶	●	✱	✱	●
	Golfe	●	-	●	●	●
	Jogo / Diversão	-	-	●	-	●
	Caça	-	✶	✶	✱	✶
	Pesca	✦	-	●	✱	✱
	Parques Turísticos	-	✶	-	✱	✱
	Parques Aquáticos	●	-	-	●	●
	Actividades de ar livre de Natureza	✱	●	✱	●	●
	Desportos Náuticos	✱	✦	●	✱	●
	Hipismo	✦	✦	✱	✱	✱
	Animação nocturna	✶	-	✱	✱	✱
	Leisure shopping	✦	✦	✱	✶	✱
Eventos e Acontecimentos Programados (P5)	Musicais	✱	✶	✱	✱	✱
	Teatro	✦	-	✱	✶	✱
	Desportivos	✦	✱	●	✶	●
	Artísticos	✶	-	✱	✱	✱
	Ligados a tradições locais / à actividade económica	✱	✱	✱	✶	✱
	Ligados à história local	-	-	-	✱	✱
Infra-estruturas e Equipamentos (P6)	Salas de Congressos e Reuniões	●	✶	✱	✶	●
	Salas de Espectáculos	✱	-	✱	✶	✱
	Centros Culturais/Salas Exposições	✱	✦	✱	✱	✱
	Estádios	✦	✦	✱	✦	✱
	Complexos Desportivos	✶	✦	✶	✶	✶
	Centros Hípicos	✶	✦	✱	✱	✱
	Centros Náuticos	-	-	✱	✦	✱
	Autodromo/Kartodromo	-	-	●	-	●
	Aerodromo	-	-	✱	-	✱

Legenda:
- - Inexistente
- ✦ - Fraco
- ✶ - Moderado
- ✱ - Forte
- ● - Muito Forte

Quadro 31 – Papel de ancoragem dos Concelhos do Arade

Concelhos	Âncora Internacional	Âncora Nacional	Complementar
Lagoa	P1	P3, P5	P2, P4
Monchique	P1, P4	P3, P5	P2, P4
Portimão	P1, P4, P5	P2, P3	
Silves	P1, P2	P3, P4, P5	

2.3. Dados Primários

Tipos		Nome
1.	Entrevistas	
	Presidente do Conselho de Administração da expoarade	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Administrador Executivo da Expoarade	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Vereador da Oposição	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Focus Group local	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas

ANEXO 3 – DADOS E DOCUMENTOS ESPECIFICOS DO CASO SUBREGIONAL

3.1. Lista de documentação recolhida

Tipos		Nome	N.o
1.	Documentos normativos		
	1.4. Documentos locais	Estatutos da Agencia do Arade	1
	1.5. Documentos normativos regionais	PROTALgarve	2
2.	Documentos de gestão estratégica		
	2.1. Documentos de orientação estratégica	Pano estratégico do Arade , 2006, produzido por equipa da CCDR/Câmaras/ UALG/ Agencia do Arade	3
		Destino Arade, uma estratégia de intervenção, I, II, III, estudo encomendado ao CIDER/UALG para a Agencia do Arade, 2004/2005	4
	2.4. Documentos de gestão estratégica regional e nacional	PROTAlgarve	5
		PRTA anos 2000	6
		QREN Algarve	7
		PENT	8
3.	Documentos de gestão operacional		
	3.1. Planos de actividades, relatórios e instrumentos de gestão	Inexistentes ou não fornecidos para a própria agencia	9
		Protocolo de cooperação com PPC do Arade	10
		Plano de aquisição de meios PPC 2002	11
		Plano de aquisição de meios PPC 2003	12
		Plano e acao e orçamento 2004 paqra o PAE	13
		Minuta de protocolo com ATA	14
		Suplemento promocional Arade Conference and Incentive Travel I, s/ data	15
		Suplemento promocional Arade Conference and Incentive Travel II, s/ data	16
		Suplemento promocional Arade Conference and Incentive Travel III, s/ data	17
4. Outros documentos	Protocolos	Protocolo com Universidade do Algarve	18
		Protocolo com CIDER	19

3.2. Dados primários

Tipos		Nome
1.	Entrevistas	
	Presidente do Conselho de Administração da Agencia do Arade (AA)	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Agencia do Arade (AA)	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Presidente do Conselho Geral	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Vogal do Conselho Geral	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Director executivo da AA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas

ANEXO 4 – DADOS E DOCUMENTOS ESPECIFICOS DO CASO REGIONAL

4.1. Lista de documentação recolhida

Tipos		Nome	N.o
1.	Documentos normativos		
	1.6. Documentos internos	Estatutos da RTA	1
		Decreto-Lei das regiões de turismo	2
	1.7. Documentos normativos regionais	PROTALgarve	3
		Plano de Ordenamento da Orla Costeira	4
2.	Documentos de gestão estratégica		
	2.1. Documentos de gestão estratégica	PRTA anos 2000	5
	2.2. Documentos de gestão estratégica regional e nacional	PROTAlgarve	6
		Estratégia de Desenvolvimento para o Algarve 2007-2013	7
		QREN Algarve	8
		PENT	9
3.	Documentos de gestão operacional		
	3.1. Planos de actividades, relatórios e instrumentos de gestão	Planos de actividades de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006	10
		Relatórios de gestão e contas de gerência, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006	11
		PAPTA 2002-2004	12
4.	Outra documentação	Recortes de imprensa regional	13

4.2. Dados secundários

Quadro V – Capacidade de Alojamento em Casa Própria, Família/Amigos e Alojamento Não Classificado, em 1996

Concelhos	Casa Própria		Família/Amigos		Alojamento Não Classificado	
	Camas	%	Camas	%	Camas	%
Albufeira	9 951	13,2	20 986	10,9	23 219	7,4
Alcoutim	1 143	1,5	2 603	1,3	4 275	1,4
Aljezur	1 030	1,4	4 639	2,4	7 552	2,4
Castro Marim	1 308	1,7	4 241	2,2	10 584	3,4
Faro	4 955	6,5	14 157	7,3	28 483	9,1
Lagoa	3 021	4,0	15 977	8,3	27 189	8,7
Lagos	6 820	9,0	12 357	6,4	24 180	7,7
Loulé	19 646	26,0	46 526	34,1	58 938	18,9
Monchique	696	0,9	2 733	1,4	5 985	1,9
Olhão	2 911	3,8	7 218	3,7	16 516	5,3
Portimão	10 187	13,5	19 168	9,9	23 770	7,6
S.B. Alportel	182	0,2	2 438	1,3	5 872	1,9
Silves	2 749	3,6	16 601	8,6	31 613	10,1
Tavira	3 873	5,1	10 130	5,2	18 865	6,0
Vila do Bispo	784	1,0	4 546	2,4	7 925	2,5
V.R.St.º António	6 400	8,5	9 012	4,7	17 527	5,6
Algarve	75 660	100	193 332	100	312 493	100

Fonte: Universidade do Algarve, *Estudo sobre o Alojamento Não Classificado no Algarve (1991-1997)*

Nota: Todos os valores apresentados resultam de estimativas realizadas pela Universidade do Algarve.

INDICADOR		Unid.	Ano	Algarve	Portugal	EUR 25	EUR 15
DEMOGRAFIA							
Área		*1000 Km²*	-	5,0	92,1	3.892	3.156
População residente		*milhares*	2004	405,4	10.474,7	457.188,6	383.047,4
	0 - 14 anos	*%*	2004	14,7	15,7	16,4	16,3
Estrutura etária	15 - 64 anos	*%*	2004	66,7	67,4	67,2	66,7
	65 e + anos	*%*	2004	18,7	16,8	16,5	17,0
Índice de Envelhecimento			2004	127,4	106,8	100,7	104,5
Taxa de Natalidade		*‰*	2004	11,7	10,4	10,5	-
Taxa de mortalidade		*‰*	2003	11,9	10,5	(2001) 9,8	(2001) 9,7
Taxa de crescimento natural		*‰*	2004	0,2	0,7	1,0	-
Saldo migratório		*‰*	2004	14,7	4,5	4,0	-
Esperança de vida à nascença	Homens	*anos*	2004	74,0	74,5	75,1	76
	Mulheres	*anos*	2004	80,8	81,0	81,2	81,7
Densidade Populacional		*hab/Km²*	2004	81,2	113,7	117,5	121,4
População resid. aglomerados + 2000 hab		*%*	2001	48,2	54,9	-	-

INDICADOR		Unid.	Ano	Algarve	Portugal	EUR 25	EUR 15
EMPREGO							
População Activa		*milhares*	2004	206,5	5.487,8	214.537,3	180.658,1
População empregada	Total	*milhares*	2004	195,2	5.122,8	199.951,1	171.655,2
	Sector I	*%*	2004	7,8	12,1	5,0	3,8
	Sector II	*%*	2004	20,0	31,2	24,9	24
	Sector III	*%*	2004	72,1	56,8	70,0	72,2
Taxa de actividade	Total	*%*	2004	59,8	62,0	56,6	56,8
	Masculina	*%*	2004	69,2	69,8	65,2	65,5
	Feminina	*%*	2004	50,6	54,8	48,6	48,7
Taxa de emprego (pop 15-64 anos)	Total	*%*	2004	69,5	67,8	63,3	64,7
	Masculina	*%*	2004	77,6	74,2	70,9	72,7
	Feminina	*%*	2004	61,0	61,0	55,7	56,8
Emprego a tempo parcial		*%*	2004	8,1	11,3	17,7	19,4
População Desempregada		*milhares*	2004	11,3	365	19.770,3	14.920,5
Taxa de desemprego	Total	*%*	2004	5,5	6,7	9,2	8,2
	Masculina	*%*	2004	4,9	5,8	8,5	7,5
	Feminina	*%*	2004	6,2	7,6	10,1	9,2
Taxa de desemprego dos jovens		*%*	2004	-	15,3	18,5	16,2
Taxa de desemprego longa duração		*%*	2004	38,1	44,4	44,5	-
População 15 ou + anos, segundo nível ensino atingido	Nível 0-2 (CITE 1997)	*%*	2004	76,7	77,6	-	-
	Nível 3-4	*%*	2004	14,2	13,0	-	-
	Nível 5-6	*%*	2004	9,1	9,4	-	-
Adultos (25-64 anos) frequentando formação/ensino		*%*	2004	5,0	4,3	8,6	9,3
SAÚDE							
Médicos/100.000 hab.		*nº*	2003	196,3	269,3	-	-
Dentistas/100.000 hab.		*nº*	2003	2,5	3,8	-	-
Camas hospit./1000 hab.		*nº*	2002	225,4	364,8	639	611
Taxa mortalidade infantil		*‰*	2004	4,2	3,8	4,5	4,2
AMBIENTE							
População servida	Abastecimento de Água	*%*	2003	90,2	92,0	-	-
	Drenagem de Águas Residuais	*%*	2003	82,6	73,7	-	-
	Tratamento de Águas Residuais	*%*	2003	77,2	60,6	-	-
Taxa de tratamento de águas residuais		*%*	2003	93,8	82,3	-	-
Produção de RSU *per capita*		*kg/hab*	2004	722	425	537,0	580
Recolha selectiva de resíduos		*Kg/hab*	2004	31	21	-	-
Consumo água (rede pública) *per capita*		*m^3/hab*	2004	120	64	-	-
Consumo energia elect. per capita		*10^3Kw/hab*	2003	4,7	4,2	-	-
Consumo de combustíveis *per capita* [1]		*kg/hab*	2003	1.007	754	-	-

INDICADOR		Unid.	Ano	Algarve	Portugal	EUR 25	EUR 15
ECONOMIA							
PIB pm		*10^6 PPC*	2003	6.875	165.402	9.953.329	-
PIB *per capita*		*PPC*	2003	17.106	15.841	21.741	-
PIB *per capita* (PPC[2])		*EU25=100*	2003	78,7	72,9	100	-
Taxa crescimento real PIB pm		*%*	2002-2003	0,0	-1,1	-	-
VAB [3]	Agric., caça, silvicult.	*%*	2002	5,1	3,2	2,2	2,1
	Pescas e aquacult	*%*	2002	2,5	0,4		
	Industria	*%*	2002	5,7	19,7	21,0	20,9
	Construção	*%*	2002	8,0	7,6	5,7	5,7
	Comércio	*%*	2002	13,4	14,3	21,8	21,6
	Hotéis e restaurantes	*%*	2002	12,4	3,0		
	Transportes e comunic.	*%*	2002	6,1	6,6		
	Activ. Financeiras	*%*	2002	2,8	6,0	26,8	27,2
	Imobil., aluguer e serv empresas	*%*	2002	18,4	13,0		
	Administ públicas, educação, saúde, outros serviços	*%*	2002	25,5	26,3	22,6	22,7
Produtividade (VAB por pessoa empregada)		*Euro*	2002	27.632	25.541	-	-
Poder de compra - indicador *per capita*		*País=100*	2004	107,82	100	-	-
SECTORES DE ACTIVIDADE							
Agricultura							
SAU média por exploração		*ha*	2003	7,2	10,4	-	(2000) 18,7
Proporção de explorações com menos 5ha		%	2003	69,8	76,0	-	-
Proporção de produtores agrícolas com > 55 anos		%	2003	79,7	70,2	-	(2000) 52,5
Turismo							
Capacidade hoteleira		nº camas	2004	96.487	253.927	10.783.463	9.952.275
Dormidas		milhares	2004	13.252,9	34.140,6	1.385.675,3	1.286.854,1
Proporção dormidas de não residentes		%	2004	76,4	67,4	45,5	44,0
ACESSIBILIDADES / TRANSPORTES							
Densidade de auto-estradas por 1000 km²		*Km/10^3Km²*	2003	31,7	21,8	-	(2001) 16,8
Vítimas de acidentes rodoviários		*vítimas/10^6hab*	2003	318,8		-	-
Densidade ferroviária por 1000 Km²		*Km/10^3Km²*	2003	36,0	30,6	(2002) 52,4	(2002) 49,3
% de rede ferroviária electrificada		*%*	2003	0,0	38,2	-	-
Transporte aéreo - passag. transportados		*milhares*	2003	4.635,1	17.793,8	-	-
CIÊNCIA E TECNOLOGIA							
Investigação e Desenvolvimento							
Despesa em I&D em % PIB		*%*	2003	0,35	0,78	1,92	1,97
Despesa em I&D	Empresas	*%*	2003	6,4	33,2	64,1	64,4
	Estado	*%*	2003	9,4	16,9	13,0	12,7
	Ensino Superior	*%*	2003	81,3	38,4	21,9	21,8
	IPSL	*%*	2003	2,9	11,5	1,1	1,1

INDICADOR	Unid.	Ano	Algarve	Portugal	EUR 25	EUR 15
CIÊNCIA E TECNOLOGIA						
Recursos humanos de I&D em % população activa	%	2003	0,39	0,81	1,31	1,42
Patentes [4] por milhão de habitantes	‰	2002	1,46	4,8	-	-
Emprego em alta-tecnologia na Industria Transf.	%	2004	5,1	19,6	-	-
Sociedade da informação						
Agregados domésticos com computador	%	2005	44,1	42,5	58	63
Agregados domésticos com acesso à Internet	%	2005	32,5	31,5	48	53
Indivíduos que utilizam regular. a Internet [5]	%	2005	31	32	-	-

Notas

1) excluindo fuel

2) PPC: Paridade do poder de compra

3) Algarve, Alentejo, Andaluzia e Portugal: VAB a preços produção; EUR25 e EUR15: VAB a preços de base correntes

4) Apenas patentes registadas no OEB

5) Universo - Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos, residentes no território nacional.

Alguns dos dados disponibilizados correspondem a estimativas ou valores provisórios

"-" informação não encontrada ou não disponível

Fonte: Utilizou-se sobretudo informação disponibilizada pelo Eurostat. Em casos pontuais houve que recorrer ao INE Portugal.

4.3. **Dados primários**

Tipos		Nome
1.	Entrevistas	
	Presidente da Comissão Executiva da RTA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Presidente de Associação empresarial, membro da RTA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Presidente de Associação empresarial, não membro da RTA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Codificação aberta
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Presidente de câmara, membro da RTA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Director do plano da RTA	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Director de Marketing	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Director de produto ausente de focus group	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
2.	*Focus Group* Funções	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas
	Focus Group produtos	Cassete gravada
		Transcrição escrita
		Mapas de consensos
		Mapas de derivação de categorias, conceitos e temas

ANEXO 5 – CURRICULUM VITAE

Curriculum Vitae

Adão de Jesus Gonçalves Flores

Outubro de 2007

Curriculum Vitae

1. Dados biográficos

Nome:	Adão de Jesus Gonçalves Flores
Data de nascimento:	13 de Agosto de 1954
Naturalidade:	Budens - Vila do Bispo
Estado civil:	Casado
B. I. nº :	2327110 do Arquivo de Identificação de Faro
Morada:	Urbanização Nurial, lote A9, Vale Lagar, 8500 Portimão
Situação profissional actual:	Assistente convidado na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, em regime de requisicao

2. Experiência profissional no Ensino Superior

a) Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2007-2008 – Métodos Qualitativos, Licenciatura em Sociologia;
Empreendedorismo, Licenciaturas em Economia, Gestão e Engenharia de Computadores;
Módulo de Investigação Qualitativa, programa de Doutoramento em Turismo FEUALG.

2006-2007 – .Métodos Qualitativos, Licenciatura em Sociologia;
.Empreendedorismo, Licenciaturas em Economia, Gestão e Engenharia de Recursos Naturais e Arquitectura Paisagística;
.Modulo de Empreendedorismo, Mestrado de Economia Oceânica, FCMA
.Módulo de Gestão de Serviços em Turismo, programa de Doutoramento em Turismo, FEUALG;
.Módulo de Investigação Qualitativa, programa de Doutoramento em Turismo, IPL/FEUALG;
.Módulo de Gestão de Serviços em Turismo, programa de Doutoramento em Turismo, IPL/FEUALG;
.Politicas económicas e Financiamento, curso de pós-graduação em Gestão de Campos de Golfe, ESGHT;
2005-2006 - Gestão de Serviços em Turismo, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, FEUALG;
2002-2005 – Bolseiro de doutoramento em regime de PRODEP;
2001-2002 – Economia, 1º Mestrado em Gestão e Desenvolvimento do Turismo, trimestre preliminar;
2000-2001 – Macroeconomia, Licenciatura em Gestão, assistente;
Macroeconomia I e II, Licenciatura em Economia, assistente;
1999-2000 - Macroeconomia, Licenciatura em Gestão, assistente;
Macroeconomia I e II, Licenciatura em Economia, assistente;
1998-1999 - Macroeconomia, Licenciatura em Gestão e Licenciatura em Economia, assistente;

b) Outras instituições do ensino superior

1996-1998 – Director Adjunto do ISMAG de Portimão, com a responsabilidade de criação e gestão da UNIVA, estágios e relações internacionais; Professor Adjunto no Instituto Superior de Matemáticas e Gestão de Portimão, leccionando Economia I e II, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Análise de Desenvolvimento do Turismo, em regime de acumulação;

1992-1996 - assistente no Instituto Superior de Matemáticas e Gestão, pólo de Portimão, leccionando Economia I e II e Análise de Desenvolvimento do Turismo, em regime de acumulação;

3. Experiências de investigação:

a) Projectos de investigação em que participou ou coordenou no âmbito do CIDER

- O Destino Arade, Auditoria de Recursos e Produtos, coordenador executivo, estudo financiado pela Agência do Arade e INOVALGARVE;
- "O impacte do Plano de Vilamoura XXI na cidade de Quarteira", CCR Algarve, coordenador executivo e responsável pela área dos impactos económicos do estudo, CCRAlg, Lusotur, CM Loulé, DRAOT e G Turismo;
- Avaliação do Impacto Económico dos Gastos dos Visitantes através dos Inquéritos de fronteira, colaborador, INE;
- "A Gestão de Recursos Humanos na hotelaria do Algarve", tese de mestrado, FEUALG/ISEG;
- "Avaliação dos planos de formação", Centro de Formação de Professores de Portimão e ISMAG;
. - "O abandono escolar no ensino unificado, Escola Superior de Educação de Faro, colaborador.

b) Participação em grupos de trabalho

- Membro do grupo de trabalho do Plano Estratégico do Arade (2006) em representação do CIDER/FEUALG.

c) Gestor de actividades de investigação no Centro de Investigação de Desenvolvimento e Economia Regional (CIDER) da Universidade do Algarve (1998-2002).

d) Membro do Executive Comittee da EARMA, European Association of Research Managers and Administrators, 2002-2004, em representação da Universidade do Algarve.

4. Publicações

- Silva, J. A. e A. Flores, (2006) A gestão dos destinos turísticos, criando valor no destino Arade, in M. L. Fonseca, (ed) Desenvolvimento e Território: espaços rurais pos-agricolas e Novos Lugares de Turismo e Lazer, Homenagem a professora Doutora Carminda Cavaco, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa;

- Silva, J.A., Mendes, J. e Flores, A.(2005) Destino Turístico Arade, uma estratégia de intervenção, Portimão, Agencia do Arade;

- "O Turismo no Algarve, 1900-1950", in "O Algarve da Antiguidade aos nossos dias", coordenação de Maria da Graça Marques, 1999, Edições Colibri;

5 . Comunicações a conferências, seminários e meetings

a) Com *referee*

- Flores, A. Silva, J.A. e Mendes, J. (2007) The design of a tourism product strategy for the Arade destination, ATLAS annual conference, Viana do Castelo, 5-8 de Setembro;

- Silva, J. A., Mendes, J. e Flores, A. (2007) Implementing competitiveness in a embedded tourist destination, ATLAS annual conference, Viana do Castelo, 5-8 de Setembro;

- Silva, J. A., Mendes, J. e Flores, A. (2005) Integrated Management and Sustainability of Coastal Tourism Destinations (IMaSuDDia): a model of diagnosis, International Conference on Coastal Conservation and Management in the Atlantic and Mediterranean, Tavira, 19 de Abril de 2005;

b) Sem *referee*

- Flores, A. (2007) Uma reflexão sobre o desenvolvimento de produtos turísticos, WORKSHOP "Sustentabilidade dos Percursos Pedestres no Algarve, o caso da Via Algarviana", organização da ALMARGEM, 16 de Março 2007, Loulé), orador convidado;

- Flores, A. e Mendes, J. (2006) Integrated Management of Quality at destination level – the experience of the Arade Region, Conferencia Internacional do grupo de trabalho do Turismo da OCDE, "Supporting the Development of Competitiveness of Tourism Destinations", 21-22 Novembro de 2006, Porto, orador convidado, a convite da Secretaria de Estado do Turismo e da OCDE;

- Flores, A. (2006), Méthodologie de développement des nouveaux produits

touristiques - le cas de la pêche et des autres activités liées a la mer, Conférence «La pêche comme facteur de développement du Tourisme Durable », projecto comunitario MARIMED, no ambito do INTERREG IIIC, Palermo, 15-03-2006, como orador convidado do departamento de turismo da Regiao da Sicilia;

- Silva, J. A., Mendes, J. e Flores, A. (2005), Gestão Integrada e Sustentável dos Destinos Turísticos Costeiros, um modelo de diagnóstico, Conferência Regional do Algarve do Observatório do Emprego e Formação Profissional, Portimão, 5 de Maio de 2005;

- Flores, A. e Mendes, J. (2005) The Arade Destination diagnosis: Tourism Products and Resources Audit and Quality Assessment , International Seminar on *COMPETITIVENESS AND MANAGEMENT OF TOURISM DESTINATIONS*, Carvoeiro – Lagoa, Portugal, 10 de Fevereiro;

- Flores, A. (2004) Auditoria de Recursos e Produtos, Conferencia do Destino Arade, apresentação de resultados do projecto Destino Arade, uma estratégia de intervenção, Alvor, Novembro;

- "A Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve", 1ª Conferência Regional sobre Recursos Humanos, Instituto Superior de Matemática e Gestão de Portimão, 1 de Junho de 1996.

- "Modelos de integração na vida activa - o caso do ISMAG de Portimão", Seminário "Formação para a Vida Activa: dos modelos às práticas"; 18 de Abril de 1997, 1ª Jornadas sobre Orientação e Desenvolvimento de Carreiras, Serviços de Psicologia e Orientação das Escola Secundária Poeta António Aleixo de Portimão, Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes de Portimão, Escola Secundária Gil Eanes de Lagos e Escola Secundária de Silves.

6. Organização de conferências e seminários

- Comissão Organizadora, International Seminar on *COMPETITIVENESS AND MANAGEMENT OF TOURISM DESTINATIONS*, Carvoeiro – Lagoa, Portugal, 10 de Fevereiro;
- Comissão organizadora**,** Conferência do Destino Arade, apresentação de resultados do projecto Destino Arade, uma estratégia de intervenção, Alvor, Novembro;
- Comissão Organizadora, 9th Annual EARMA Conference 2003, Vilamoura

7. Formação

a) Académica e Profissional

- Doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, onde prepara tese sob o tema "A Gestão de Destinos Turísticos";
- Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, variante Gestão

Empresarial, pela Universidade do Algarve - Unidade de Economia e Administração e pela Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia, com a menção de Muito Bom, com dissertação subordinada ao tema - "A Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve", defendida perante um júri constituído pelos professores doutores Adriano Pimpão e João Albino da Silva da Universidade do Algarve e Luís Reto do ISCTE, 1993-96;

- Estágio pedagógico, profissionalização em exercício, com 16 valores, 1980-82;
- Licenciatura em Economia pelo Instituto Superior de Economia, 1971-76.

b) Formação complementar na área da Economia, Gestão e Turismo

- Seminário "O Turismo nas Autarquias", 23 de Janeiro de 99, Bolsa de Turismo de Lisboa;
- Summer Institute "Tourism Sustainability and Territorial Organization", APDR, Faro, 4-10 de Julho de 1999;
- III Congresso de Ibérico de Urbanismo - Algarve 99, 21-23 de Outubro de1999;
- Seminário "O Euro e as empresas", Associação Portuguesa dos Técnicos de Contas, Portimão, 1998;
- Seminário "A regionalização e o Euro – o impacto da moeda única", Associação Nacional de Jovens Empresários, Faro, 1998;
- Seminário "Sistema Urbano Nacional: Cidades Médias e Dinâmicas Territoriais", Secretaria de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território, Faro, 1998;
- Seminário "Questões do Ordenamento do Território", Secretaria de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território, Faro, 1998;
- Seminário "Os desafios do Turismo para o ano 2000", Bolsa de Turismo de Lisboa, 1998;
- Seminário de apresentação de "Um Modelo estratégico de desenvolvimento para o Algarve", AMAL e CCRA, Faro, 1998;
- 2º Conferência Regional de Recursos Humanos, 12 de Abril de 1999;
- Seminário internacional "Os desafios do planeamento estratégico", Câmara Municipal de Loulé, 1996;
- I Conferência Internacional de Professiones Turísticas - "El capital Humano en la Indústria Turística del Siglo XXI", Madrid, 21-23 de Janeiro de 1996, organizada pela Associação Española de Directores de Hotel e Organização Mundial de Turismo.
- Acção de formação "Os desafios da empresa no mundo actual", GETAP, sob a orientação do Prof. Dr. Luís Moreira de Castro, Universidade do Porto, 9 a 13 de Setembro de 1991;
- I Jornadas de Informação Comunitária às Empresas, Eurogabinete Algarve, Maio de 1991;
- Seminário "A problemática da Antropologia Ecológica no ordenamento do Algarve - o caso do concelho de Loulé", Universidade do Algarve, 1987;

- Seminário sobre "A problemática da inserção social e profissional dos jovens no Algarve", Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, Faro, 1986;
- Seminário "Planeamento Regional no Algarve", CCRA, Escola Secundária Teixeira Gomes, Portimão, 1986;
- Seminário "Portugal e as Comunidades", CCRA, Faro, 1986.

8. Experiência profissional no Ensino Secundário

a) Ensino Superior / Ensino Secundário

85-88 - orientador pedagógico do 7º Grupo, Economia, na Escola Superior de Educação de Faro, em regime de destacamento;

b) Ensino Secundário

87-98 - Professor do quadro de nomeação definitiva na Escola Secundária Teixeira Gomes de Portimão, 7º grupo;
86-87 - Professor efectivo na Escola Secundária Poeta António Aleixo de Portimão,7º grupo;
82-86 - Professor profissionalizado e efectivo na Escola Secundária de Lagos,7º grupo;
80-82 - Professor em profissionalização na Escola Secundária de Silves, 7º grupo;
76-80 - Professor do ciclo preparatório do ensino secundário, Escola Preparatória Júlio Dantas, Lagos, 4º grupo;
75-76 - Professor provisório do Ensino Secundário, Liceu Nacional de Portimão, Geografia;

c) Cargos e funções de carácter pedagógico exercidos na escola

- Coordenador do Curso Geral Nocturno no sistema de ensino por unidades capitalizáveis, 91/93;
- Cooperante do Projecto Minerva, 89/92;
- Vice-presidente do Conselho Pedagógico para a Formação em Serviço, Escola Superior de Educação de Faro, 86/88;
- Membro do Conselho Pedagógico, 78/79; 79/80; 82/83; 83/84; 84/85; 85/86;
- Coordenador dos directores de turma, 78/79; 79/80;
- Representante de grupo, 80/81; 81/82; 83/84; 84/85;
- Director de Turma; 75/76; 78/79; 80/81; 81/82; 83/84; 84/85; 94/95;
- Membro de comissão de horários, 77/80; 82/84;
- Responsável pela secção de actividades de ar livre na Escola Secundária de Lagos, 84/85;

d) Cargos da área da gestão escolar

- presidente do Conselho de Escola na Escola Secundária Teixeira Gomes de Portimão, 93/95;
- membro do conselho de escola na Escola Secundária Teixeira Gomes de Portimão, 92/93;

e) Área da investigação

- colaborador no estudo sobre abandono escolar no ensino unificado, promovido pelo GEP, Escola Superior de Educação de Faro, 85/86;

f) Iniciativas e projectos

- 1º Encontro de Gestão Escolar da Zona Sul, comissão organizadora, 2 a 4 de Maio de 1991;
- 1ª Quinzena Cultural Portimão-Silves, comissão organizadora, 1982;

9. Formações complementares no Ensino Secundário

a). Área da gestão escolar

- Encontro com a Qualidade no Ensino, Associação Portuguesa para a Qualidade, Faro, 26 de Abril de 1995;
- Seminário de lançamento do novo modelo de gestão escolar, Porto, 9 e 10 de Setembro de 1992;
- 1º Encontro de Gestão Escolar da Zona Sul, Maio de 1991;

b) Área da Pedagogia

- Acção de formação "Individualização da formação", Departamento da Educação Básica - Núcleo de Educação Recorrente e Extra Escolar, 15 horas, 2 e 3 de Junho de 1993;
- Acção sobre o tema "A reforma e os novos manuais", Texto Editora, Escola Secundária Poeta António Aleixo, 25 de Novembro de 1992;
- Encontro sobre "Desenvolvimento da Adolescência e Processos educativos", Instituto Piaget, Lisboa,1986;
- Seminário sobre "Envolvimento comunitário e educação", Escola Superior de Educação de Faro, professor Don Davies, 1984;
- Curso intensivo para professores em formação, Equipa de Apoio Pedagógico do distrito de Faro, 1982;
- Cursos de Directores de Turma, Direcção de Orientação Educativa, Ministério da Educação, 1977-78-79;

c) Área da informática

- II Encontro Regional do Projecto Minerva, Instituto Politécnico de Faro, 1991;
- I Encontro Regional do Projecto Minerva, Instituto Politécnico de Faro, 1989;
- Curso de formação para cooperantes do Projecto Minerva, Silves, 1989;
- Seminário "Os computadores na educação", com os engs. Ernesto Costa e Henrique Madeira, Projecto Minerva, Esc. Secundária Teixeira Gomes de Portimão, 1986;

d) Área da formação de professores/formação de formadores

- Curso de formação para Orientadores Pedagógicos na Escola Superior de Educação de Faro, 1986;

- Curso de "Sociopedagogia da Formação", LNETI, sob a orientação dos drs. Jaime Rebelo Pinto e Helena Rebelo Pinto, 1983;
- Curso de Formação de Formadores de responsáveis adultos no Escutismo (Trainers Advanced Course for Leader Training, British Scout Association e Wold Scout Bureau), Londres, 1982;
- Curso de formação técnica para animadores socio-culturais, F.A.O.J., Évora, 1982;
- Curso de Formadores-Adjuntos de Adultos do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, 1981;

10. Outras experiências culturais, educativas e cívicas

a) Outros cargos desempenhados

1) Escutismo:
- secretário regional pedagógico e responsável pela formação de dirigentes na região Algarve do Corpo Nacional de Escutas, 1980-84;
- chefe-adjunto de agrupamento, 1979-80;
- chefe de grupo júnior, 1976-79;

2) Grupo Coral de Lagos:
- presidente, 1982-86; 1978-80;
- vice-presidente, 1980-82;

3) F.A.O.J.:
- colaborador para a formação de dirigentes associativos no distrito de Faro, 1986-87;

4) Conselho Municipal de Lagos:
- representante das associações culturais do concelho, 1979-81; 1982-84.

b) Experiências organizativa e associativa

1) Experiência organizativa

- Festival de Coros do Algarve, 1980-81-82-83-84;
- Cursos Musicais de Férias de Lagos, 1980-81-82-83-84;
- Festival Internacional de Música do Algarve, membro da comissão organizadora, 1982-84;
- Comissão Organizadora e chefe adjunto de campo do Acampamento Nacional do Corpo Nacional de Escutas, 1983, para a idade 7/11 anos;
- Membro do staff para a animação do Jamboree Mundial do Escutismo, "Kristall 79", Kandersteg, Suiça, Julho de 1979;
- Membro do staff do Kandersteg Scout Centre, Suiça, 1977 e 1978;

2) Experiência associativa

- Grupo Coral de Portimão, 1985-1990;
- Grupo Coral de Lagos, 1978-1985;
- Corpo Nacional de Escutas, 1976-1984.

c) Área do Jornalismo

- Subdirector e responsável pelas páginas de Economia e Comunidades, e colaborador na página de educação do semanário de Faro, O Meridional, Maio a Dezembro de 1990;
- Diversos artigos sobre problemática económica e regional no mensário de Lagos, Farol do Sul, 1980-1984.

d) Outras formações culturais

- Seminário "Desenvolvimento cultural a nível local e regional", Sintra, 17 e 18 de Junho de 1991;
- Seminário Europeu sobre "Pré-adolescência e Escutismo", European Scout Bureau, Lisboa, 1983;
- Curso de Iniciação ao Jornalismo sob a orientação de Afonso Praça e Alexandre Manuel, Faro, 1983;
- Seminário de Etnomusicologia, Instituto Gregoriano de Lisboa, sob a orientação do dr. Luís Filipe Pires, 1980;
- 3º Seminário sobre Defesa e Investigação do Património Cultural, Portimão, 1979, sob a orientação dos drs. Vitor Gonçalves, Rui Rasquilho e Cláudio Torres;
- 2º Seminário sobre Defesa e Conservação do Património Cultural, Lagos, 1978, sob a orientação dos drs. Vitor Gonçalves e Rui Rasquilho;
- Seminário sobre Museologia, Faro, patrocinado pela Secretaria de estado da Cultura, sob a orientação do grupo de trabalho de Museus-Unesco, 1978;
- 1º Seminário sobre Defesa e Conservação do Património Cultural, Faro, 1977, sob a orientação dos drs. Vitor Gonçalves, Rui Rasquilho e Cláudio Torres.

11. Filiação em organismos de classe

- membro da Ordem dos Economistas, n. 7716