

# D&F

# DIRIGIR FORMAR

gestores e formadores

# 4/5

julho a dezembro 2013

## Turismo Modas e Modos

**Separata**  
Quando as coisas  
correm mal

# Medidas de apoio ao emprego e oferta formativa



## **APOIOS AO EMPREGO**

**Estímulos 2013**

**Reembolso da Taxa Social Única**

**Incentivo ao Emprego**

**Reabilitação**

## **FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

**Cursos de Aprendizagem Dual  
(cursos de formação inicial, em alternância)**

**Educação e Formação para Jovens Adultos**

**Medida Vida Ativa - Emprego Qualificado**

Informações: Centros de Emprego e de Formação Profissional

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)

[www.netemprego.gov.pt](http://www.netemprego.gov.pt)

LINHA DIRETA 808200670 (dias úteis das 9.00h às 20.00h)

# FICHA TÉCNICA

**PROPRIEDADE** Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

**RESPONSÁVEL EDITORIAL**  
Maria Fernanda Gonçalves

**COORDENADORA**  
Lídia Spencer Branco

**APOIO ADMINISTRATIVO** Ana Maria Varela

**COLABORADORES** Acácio Duarte, Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, Fernando Ferreira, Maria João Condessa, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Feliciano, Pedro Matos, Ruben Eiras, Sérgio Silvestre, Teresa Souto, Vanda Vieira e Vitalino José Santos

**REVISÃO** Laurinda Brandão

**ILUSTRAÇÕES** Opticreative®

**REDAÇÃO E ASSINATURAS**  
Gabinete de Comunicação e Relações Externas  
Revista *DIRIGIR&FORMAR*  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 662342, 662719 e 662106  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
e-mail: [dirigir&formar@iefp.pt](mailto:dirigir&formar@iefp.pt)

**DATA DE PUBLICAÇÃO** dezembro de 2013

**PERIODICIDADE** 4 números/ano

**CONCEÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO**  
Opticreative®  
Tel.: 218 289 662  
[geral@opticreative.pt](mailto:geral@opticreative.pt)

**CAPA** João Teixeira

**IMPRESSÃO** LIDERGRAF Sustainable Printing

**TIRAGEM** 20 000 exemplares

**CONDIÇÕES DE ASSINATURA**  
Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respetiva área de atividade para:  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
NOTADA NO ICS

**REGISTO**  
Anotada na Entidade Reguladora para a Comunicação Social

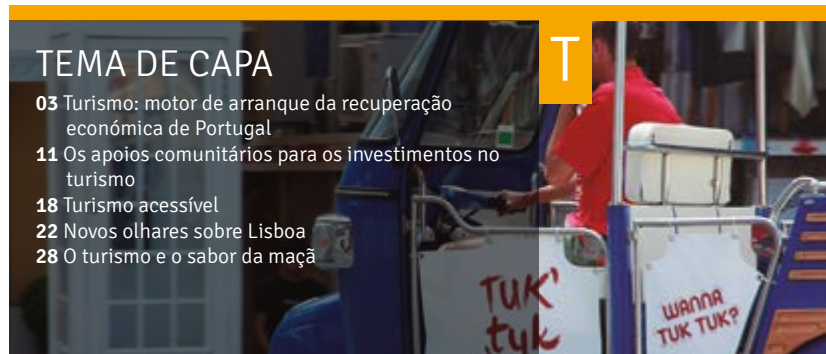
**DEPÓSITO LEGAL** 348445/12

**ISSN** 2182-7532

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Diretivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

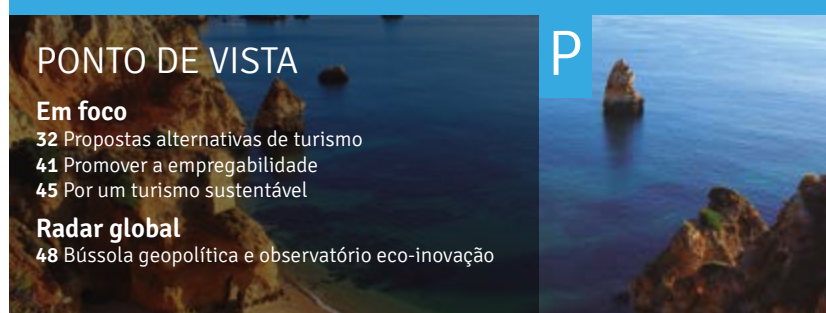
## TEMA DE CAPA

- 03 Turismo: motor de arranque da recuperação económica de Portugal
- 11 Os apoios comunitários para os investimentos no turismo
- 18 Turismo acessível
- 22 Novos olhares sobre Lisboa
- 28 O turismo e o sabor da maçã



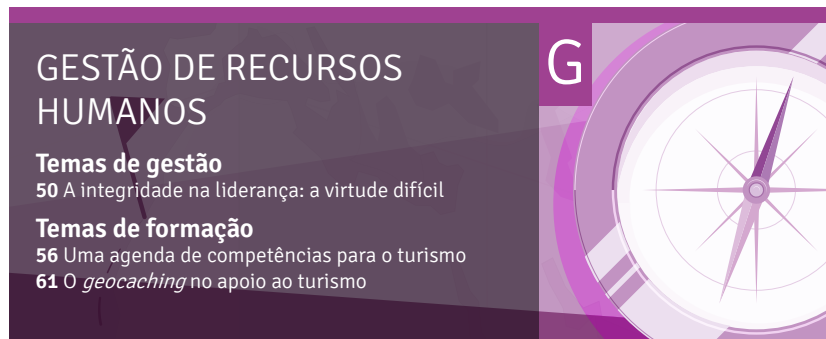
## PONTO DE VISTA

- Em foco**
- 32 Propostas alternativas de turismo
- 41 Promover a empregabilidade
- 45 Por um turismo sustentável
- Radar global**
- 48 Bússola geopolítica e observatório eco-inovação



## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Temas de gestão**
- 50 A integridade na liderança: a virtude difícil
- Temas de formação**
- 56 Uma agenda de competências para o turismo
- 61 O *geocaching* no apoio ao turismo



## PÁGINA INSTITUCIONAL

- 66 Campeonatos das Profissões



## EUROPA EM NOTÍCIAS

- 72 Euroflash



# EDITORIAL

O aumento do turismo em Portugal, nos últimos dois anos, tem sido uma constante, e vem-se traduzindo num impacto muito positivo ao nível do nosso crescimento económico.

Portugal obteve vários prémios no World Travel Awards (WTA), onde por exemplo Lisboa foi eleita a melhor cidade europeia para *city breaks*, viagens de curta duração com apenas uma cidade como destino. Além de Lisboa, houve mais “óscars” na indústria do turismo para Portugal. Assim em agosto de 2013 na Turquia, o turismo português alcançou nove galardões a nível continental, sendo de destacar a distinção alcançada, pela primeira vez, pela Madeira como melhor destino insular.

Em setembro de 2013, Portugal manteve-se no top 5 dos destinos preferenciais europeus para visitar nos próximos três anos, só ultrapassado por Espanha, Grécia e Turquia. A World Tourism Organization (WTO) prevê que nas próximas duas décadas o turismo em Portugal tenha um crescimento sustentado de 3,3% ao ano, em média, o que permitirá alcançar em 2030 mais de 22 milhões de chegadas internacionais de turistas, praticamente o dobro do número de 2010.

Se é verdade que se verificaram alguns constrangimentos políticos em destinos turísticos para países como a Turquia, a Tunísia e o Egito, que levaram a que muitos se decidissem por passar férias em Portugal, também é verdade que nos últimos anos temos assistido no nosso país a um esforço público e privado de desenvolvimento de novas estratégias de marketing turístico, de desenvolvimento de ofertas inovadoras, de requalificação da oferta disponível, do aumento da qualificação dos recursos humanos nesta área. Este esforço associado ao nosso clima, às nossas paisagens, à nossa gastronomia, à simpatia e à arte de bem receber que nos caracteriza tem, finalmente, vindo a ser reconhecido.

É sobre esta temática que dedicamos este número da *D&F*, não deixando de salientar a importância que, neste contexto, têm os conceitos de Turismo Acessível e o de Turismo Sustentável.

Convidamos ainda os leitores a viajarem no Tejo de Hippotrip e a darem um passeio pela cidade de Lisboa enquanto ouvem episódios da nossa história.

Se estiver para ir de férias ou a planear as suas próximas férias, não podemos deixar de aconselhar a leitura da *Separata*, onde encontra um conjunto de conselhos e alertas para que as suas férias sejam, de facto, além de merecidas, umas férias de sonho!



# TURISMO: MOTOR DE ARRANQUE DA RECUPERAÇÃO ECONÓMICA DE PORTUGAL

Por: Pedro Matos, professor universitário, doutorado em Economia Internacional y Desarrollo, Universidad Complutense de Madrid (jose.pedro.matos@isccte.pt)  
Fotografias: João Teixeira

**A** indústria do turismo registou até setembro de 2013 a maior entrada de visitantes estrangeiros desde há alguns anos, alguns deles devido à grave crise económica e à instabilidade política que vivem alguns destinos competidores como o nosso, como é o caso da Turquia, Tunísia e Egito.

De acordo com os dados apurados e divulgados pelo ministro da Economia em setembro, 2013 está a ser um ano

«muito positivo» para o setor turístico, referindo ainda que nos últimos meses a atividade turística em Portugal cresceu cerca de 10%. «Espero que esta tendência se possa confirmar e consolidar ao longo do segundo semestre de 2013», disse António Pires de Lima, que crê ser «absolutamente decisiva e determinante» a evolução da atividade turística para a recuperação económica de Portugal.

## A economia mundial e a portuguesa

Segundo o Banco de Portugal, no seu relatório de verão de 2013, o enquadramento externo da economia portuguesa será marcado pela continuação de uma recessão moderada na Zona Euro em 2013, esperando-se uma recuperação gradual a partir da segunda metade do ano. Maiores progressos ao nível da regularização das condições monetárias e financeiras na Zona Euro, bem como na arquitetura institucional europeia, tenderão a robustecer o enquadramento externo da economia portuguesa no horizonte de projeção.

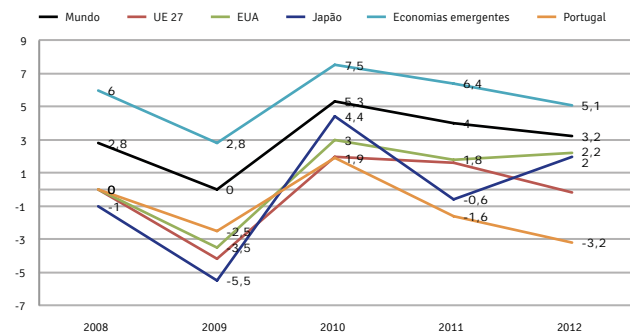
A informação de conjuntura disponível para a primeira metade do ano aponta para um abrandamento da tendência de queda da atividade económica no início de 2013. Esta evolução é determinada por um desempenho favorável das exportações e pelo ritmo progressivamente menor da contração da procura interna. O Produto Interno Bruto (PIB) deverá registar uma redução de 2% em 2013 (-3,2% em 2012), refletindo uma forte queda da procura interna e um aumento significativo das exportações. Na evolução das exportações é de assinalar o aumento muito significativo da componente de bens energéticos, associado ao aumento da capacidade instalada de refinação. Este efeito implicará um contributo muito significativo para o crescimento das exportações ao longo de todo o ano de 2013, com reflexo positivo sobre a evolução da quota de mercado.

A informação disponível para o segundo trimestre de 2013 aponta para um aumento do nível da atividade económica face ao primeiro trimestre do ano e para um abrandamento da queda da atividade económica em termos homólogos. Esta evolução está associada *inter alia* a uma menor queda da atividade no setor da construção e a uma aceleração das exportações de bens. Refira-se que a evolução da atividade económica no segundo trimestre será afetada positivamente pelos efeitos de calendário já referidos. Excluindo o impacto destes efeitos sobre as exportações de bens, a projeção tem implícita uma estabilização do nível da atividade no segundo trimestre de 2013.

À semelhança do que se tem verificado nos últimos anos, o peso da procura interna no PIB deverá continuar a reduzir ao longo dos próximos anos, por contrapartida ao aumento do peso das exportações (de 28% em 2009 para 43% em 2014). Apesar deste aumento, o peso das

exportações no PIB continuará a ser ainda relativamente reduzido em comparação com outras pequenas economias da Zona Euro.

No Quadro seguinte pode-se observar o crescimento do PIB, isto é, da riqueza produzida por cada zona geográfica do mundo nos últimos cinco anos.



Fonte: FMI - *World Economic Outlook Update*, abril 2013.

## Turismo como pilar do desenvolvimento económico

Segundo revelou a Organização Mundial de Turismo (OMT) em setembro de 2013, o número de turistas internacionais no mundo cresceu 5% nos primeiros seis meses do ano face a 2012, ultrapassando as expectativas que se situavam entre os 3 e os 4%.

No primeiro semestre do ano foram registados 494 milhões de visitantes a nível global, o que representou mais 25 milhões de turistas do que em igual período de 2012, tendo-se assistido a um comportamento mais forte das economias emergentes (da Ásia e América Latina) do que das avançadas (Europa e América do Norte), com 6% e 4%, respetivamente, enquanto a Europa apresentou um desempenho «surpreendentemente mais forte do que o esperado», fixando-se nos 5%.

No Quadro da página seguinte pode-se observar o *ranking* dos países segundo os principais indicadores de turismo internacionais no que respeita ao ano de 2012.

Rankings dos principais indicadores de turismo 2012

Posição	Entradas turistas internacionais	Receitas de turismo internacional	Despesas em turismo internacional
1. <sup>a</sup>	França	Estados Unidos	China
2. <sup>a</sup>	Estados Unidos	Espanha	Alemanha
3. <sup>a</sup>	China	França	Estados Unidos
4. <sup>a</sup>	Espanha	China	Reino Unido
5. <sup>a</sup>	Itália	Itália	Federação Russa
6. <sup>a</sup>	Turquia	Macau (China)	França
7. <sup>a</sup>	Alemanha	Alemanha	Canadá
8. <sup>a</sup>	Reino Unido	Reino Unido	Japão
9. <sup>a</sup>	Federação Russa	Hong Kong (China)	Austrália
10. <sup>a</sup>	Malásia	Austrália	Itália
...	...	...	...
	Portugal (35.º)	Portugal (328.º)	Portugal (45.º)

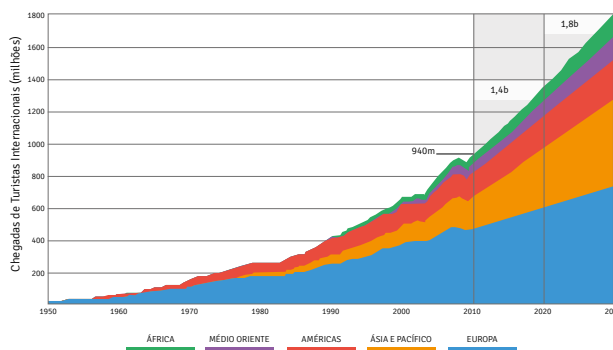
Fonte: UNWTO – Barómetro do Turismo Mundial, 2012.

Para o secretário-geral da OMT, Taleb Rifai, «o facto de o turismo internacional ter crescido acima das expectativas confirma que viajar é agora parte dos padrões de consumo de um número crescente de pessoas, tanto nas economias emergentes como nas avançadas», e conclui dizendo que «isto sublinha a necessidade de colocar o turismo como um dos pilares-chave do desenvolvimento socioeconómico, sendo um dos maiores contribuintes para o crescimento económico, as exportações e o emprego».

Os resultados dos primeiros seis meses do ano foram positivos em todo o mundo, com a Europa Central e de Leste a crescer 10%, quatro pontos acima dos países do Sul do continente europeu. A Ásia e o Pacífico também ultrapassaram as expectativas, com um crescimento de 6%; só as Américas tiveram um resultado mais fraco do que o previsto, aumentando o número de turistas em apenas 2%. Por estes motivos a OMT elevou a previsão de 2013, de que o turismo mundial irá crescer em 4%, apesar de esperar uma subida «gradualmente mais lenta» no segundo semestre.

No Gráfico seguinte pode-se observar a previsão de crescimento do turismo em termos mundiais até 2030, segundo a chegada de turistas internacionais, onde se verifica claramente a perda da maioria da Europa como destino de eleição turística para as outras regiões do globo como é, nomeadamente, o caso do continente asiático.

Turismo mundial: tendência atual e previsão 2030



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2010.

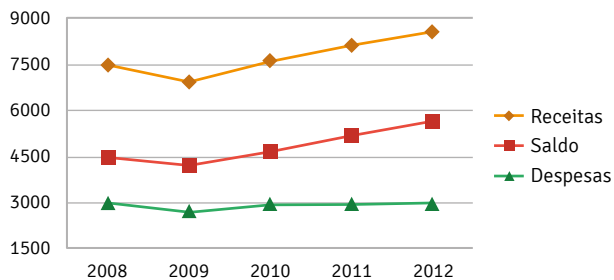
## A economia portuguesa e a importância estratégica do turismo

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), posto em prática em 2007, foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015. Em meados de 2013 procedeu-se à revisão dos objetivos do PENT devido à necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas de instabilidade nos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal, que gera mais de 85% das dormidas internacionais no país.

A conjugação de alterações de mercado, como a evolução dos canais de informação e distribuição, a proliferação de novos destinos alternativos ou a alteração do paradigma de operação das companhias aéreas, também levaram à alteração dos hábitos de consumo e do comportamento do turista na seleção, preparação e realização da sua viagem, tornando-se a decisão muito mais personalizada e fácil de ser feita pelo próprio à medida dos seus interesses, quer em número de dias quer em pacotes turísticos adequados aos valores financeiros a despende.

As empresas do setor, como os operadores turísticos, as agências de viagens, as companhias de transporte, as unidades de alojamento ou restauração, entre outras, têm vindo a ser desafiadas nos últimos anos (desafio que se manterá nos próximos anos) a consolidarem a sua competitividade pelo ajustamento ou mesmo pela redefinição do seu modelo de negócio. Acrescem, entre outros fatores com impacto na sua operação, a acelerada evolução das tecnologias de informação e a necessidade da sua compreensão no sentido da modernização empresarial.

No Gráfico seguinte pode-se ver a rubrica viagens e turismo da balança de pagamentos de Portugal nos últimos cinco anos.



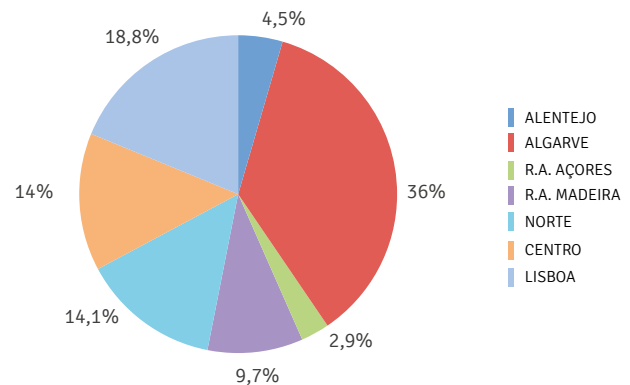
Salienta ainda o texto original do PENT a necessidade de antecipar e incorporar o impacto da evolução global da economia e decorrentes alterações — quantitativas e qualitativas — do comportamento do consumidor, face ao seu impacto na evolução da procura turística até 2015. Foram, por isso, definidos novos objetivos nacionais para os indicadores de dormidas e receitas, assim como para cada uma das entidades regionais de turismo, também estas sujeitas a uma nova organização administrativa. Dá-se, assim, sobretudo ênfase à marca «Destino Portugal» como agregadora da identidade nacional e coesão do território, com valores como clima e luz, história, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade.

Esta nova visão tem como eixo central a sustentabilidade de Portugal enquanto destino turístico, a par da qualidade do serviço, da competitividade da oferta e da criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas de acordo com as tendências identificadas na procura. A este nível importa destacar a necessidade de aprofundar os mecanismos de conhecimento do consumidor para, de forma eficaz, dotar Portugal de instrumentos que aproximem o destino ao potencial turista, aumentando a correlação entre o investimento em promoção e o número de turistas, dormidas e receitas geradas.

O PENT definiu 8 programas e 40 projetos de implementação que podem ser consultados no *site* oficial do Turismo de Portugal ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)).

No Gráfico seguinte apresenta-se o peso de cada região de Portugal em termos de capacidade hoteleira em 2012.

Capacidade de alojamento na hotelaria, 2012



Fonte: INE, 2013

## Turismo 2013: Ano de retoma em Portugal

Os resultados deste ano de 2013 têm sido surpreendentes a nível internacional e também em Portugal, em especial depois da subida do IVA nos serviços de restauração e bebidas para 23%, que tem levado a uma redução drástica no setor, quando já em 2011 representava mais de 50% da faturação gerada pelas unidades hoteleiras portuguesas.

Existe vontade de repor a taxa para os 13%, pois a consequência direta do aumento do IVA tem sido o encerramento de muitas empresas, o que gera desemprego a milhares de pessoas, aumentando drasticamente as despesas do Estado. A própria associação do setor, a AH-RESP, refere no diálogo que tem mantido o efeito lesivo da competitividade do turismo nacional e do interesse geral, desde empresas e consumidores até ao Estado. O Movimento Empresarial da Restauração defende que a taxa deveria ter um valor mais próximo da praticada noutros países da União Europeia, que é de 9% a 10%, embora a posição seja de ter uma taxa de IVA igual à da hotelaria, 6%.

Em Espanha, no ano passado uma das medidas para fazer face à crise espanhola foi a subida do IVA de 8% para 10%, deixando de existir cerca de 9300 postos de trabalho e mais de 1000 milhões de euros de receitas. As agências de viagens, cadeias hoteleiras e companhias de aviação indicaram que diluíram a subida de preços na medida do possível.

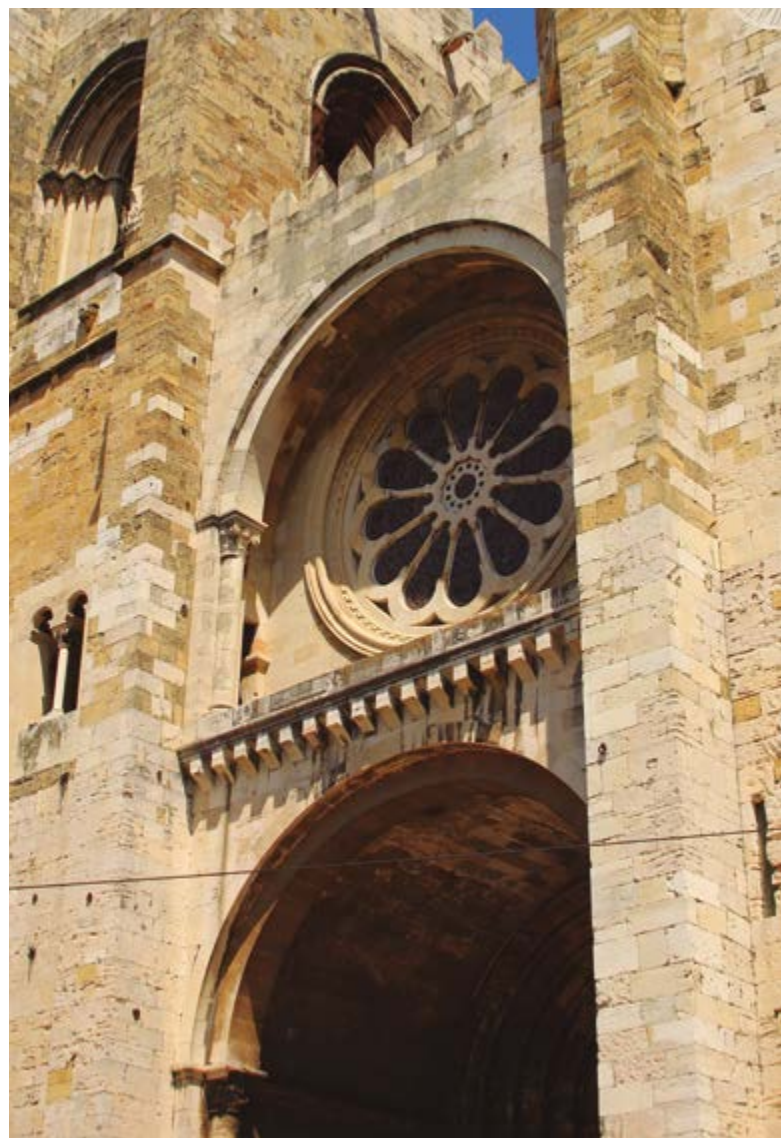
Com a melhoria da situação económica em alguns países europeus em 2013 e a crise política do Egito, Turquia e Tunísia, cerca de 700 000 turistas optaram por escolher Espanha e Portugal como destino de férias deste verão. Esta «deslocalização» de turistas no verão comprova as teorias de que normalmente o turista não se sente seguro em países onde existem problemas políticos pouco transparentes, como também confirma que o destino de férias é normalmente decidido tendo em conta fatores económicos, nomeadamente a opção por destinos com preços menos elevados, como é o caso de Portugal e Espanha.

Apesar disto, a realidade do turismo tem, além da componente de negócio do mercado externo que nos visita que engrossa o rácio de exportações de Portugal, a componente de turismo interno ou dos residentes nacionais, que continua a verificar uma quebra acentuada em termos de receitas e uma menor percentagem dedicada a despesas nos orçamentos das famílias portuguesas. Se, por um lado, muitos portugueses optaram, ao contrário do que habitualmente faziam, por passar férias em Portugal, a utilização de casas de amigos ou familiares continua a ser a escolha principal, em vez das unidades hoteleiras. Sobretudo no setor da restauração, continua a haver uma quebra significativa. As pessoas optam por comer mais em casa ou levar a comida para a praia ou o campo, reservando as unidades de restauração apenas para ocasiões excecionais.

### Lisboa eleita a melhor cidade para estadas de curta duração\*

Lisboa foi eleita a melhor cidade europeia para *city breaks*, viagens de curta duração com apenas uma cidade como destino, nos World Travel Awards (WTA), distinção que a capital portuguesa já obteve por três vezes nos últimos cinco anos. Segundo um comunicado do Turismo de Lisboa, cujos representantes recolheram o galardão numa gala celebrada a 31 de agosto em Antália, na Turquia, os WTA são «reconhecidos à escala global como dos mais honrosos prémios do setor» do turismo. Com esta distinção a cidade de Lisboa «vê reconhecida a atratividade e qualidade» da sua oferta no que respeita a estadas de curta duração para visitar diversos pontos de interesse turístico.

No primeiro quadrimestre de 2013, Lisboa registou um aumento de 4,8% nos hóspedes estrangeiros e de 5,7% nas dormidas estrangeiras face ao período homólogo de 2012, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE). Os dados anuais acumulados até julho de 2013



mostram uma ocupação hoteleira em Lisboa na ordem de 65%, o que representa um aumento de 2,3% face a 2012, sendo que o RevPAR (receita por habitação disponível) registou uma média de 49 euros, de acordo com dados da InfoGest.

Em 2012 os hóspedes estrangeiros tiveram uma estadia média de 2,5 noites em Lisboa (2,4 em 2011), ainda segundo dados do INE.

Segundo o Inquérito Motivacional 2012 realizado pelo Observatório Turismo de Lisboa, os visitantes que acorreram à cidade para uma estada curta (*city break*) representaram 43,7% do conjunto de turistas estrangeiros. Apesar de Lisboa ter sido escolhida como a melhor cidade europeia para este tipo de viagens breves, foi o mercado britânico/irlandês que teve mais expressão neste segmento turístico (50,8% dos visitantes estrangeiros), seguido pelo belga/holandês.

De acordo com o fundador e presidente dos World Travel Awards, Graham E. Cooke, citado no comunicado, «a utilização pelo Turismo de Lisboa do selo dourado de vencedor vai mostrar aos consumidores os esforços contínuos na melhoria dos produtos e serviços turísticos da cidade».

Além de Lisboa, houve mais «óscares» na indústria do turismo para Portugal em agosto de 2013, na Turquia: dos seis galardões conquistados na edição de 2012, que decorreu no Algarve, o turismo português passou a nove a nível continental, a que se somam mais duas distinções na divisão do Mediterrâneo e dez exclusivamente nacionais.

Portugal, que concorria com 41 nomeações, repetiu as vitórias do ano passado em nichos fulcrais para o turismo português: o país foi declarado o destino europeu líder no golfe, enquanto o Algarve mantém o cetro de melhor destino de praias. Novidade é a distinção conquistada pela Madeira como melhor destino insular, enquanto Lisboa, que estava nomeada para o «óscar» principal (melhor destino), conquistou a distinção de destino ideal para escapadelas urbanas.

Os restantes World Travel Awards Europa – votados *on-line* por todas as pessoas mas segundo um sistema em que os votos de cerca de 180 mil profissionais do turismo valem por dois – conquistados por Portugal foram para «porta-aviões» da hotelaria nacional. Entre os vencedores algarvios encontra-se o Vila Joya, o melhor boutique *resort* (continuando imbatível nesta categoria, que tem vencido também a nível mundial), o Conrad (declarado o melhor *resort* de luxo europeu), o Hotel Quinta do Lago (golfe *resort*) e o Martinhal (*villa resort*). Na hotelaria madeirense as honras ficam por conta do The Vine (melhor *design* hotel).

Além de a nível continental, os WTA também distinguem os melhores em termos regionais e nacionais. E Portugal soma pontos também no domínio (decerto geocultural) do Mediterrâneo: a Quinta da Casa Branca (Madeira) e o Penha Longa (Sintra) venceram, respetivamente, nas categorias de melhores boutique hotel e *spa resort* mediterrânicos. A nível exclusivamente nacional, os WTA ficaram distribuídos por hotéis de Lisboa, Sintra, Algarve e Madeira: os melhores de Portugal, segundo os WTA, são o Reid's Palace (melhor hotel), Quinta do Lago (melhor *resort*), Bairro Alto Hotel (boutique hotel), Ria Park (dois prémios: *business* hotel e *conference* hotel), Martinhal (*resort* familiar), Hilton Vilamoura (*resort* de golfe),

Tróia Design (hotel *residences*), Vilalara (*spa resort*) e Mercador Apartments (apartamentos).

Já entre os grandes vencedores internacionais encontram-se Yorkshire (Inglaterra, destino do ano), Lufthansa (melhor companhia aérea) e easyJet (melhor *low-cost*), o aeroporto de Zurique, a Europcar (melhor rent-a-car e prémio Turismo Responsável), o Expresso do Oriente (melhor comboio de luxo), a Thomson (melhor agência de viagens), Thomas Cook (operador) ou Norwegian (cruzeiros). Na hotelaria, a liga de ouro é composta pelos turcos Ciragan Palace Kempinski Istanbul (melhor hotel) e Mardan Palace (hotel luxo), o italiano Forte Village (*resort*) ou a InterContinental (cadeia hoteleira). Entre 79 prémios a nível europeu e 273 repartidos país a país, houve até prémio para a Torre Eiffel, declarada a melhor atração turística.

Depois da festa dos WTA a indústria já está de olho na data maior: 12 de dezembro de 2013, dia em que, em Nova Deli (Índia), se realizará a gala que premiará os melhores do mundo. Portugal venceu três «óscares» mundiais na edição anterior (TAP, Vila Joya, Conrad) e as expectativas, tendo em conta o leque de prémios europeus agora recebidos, serão mais elevadas que nunca (*worldtravelawards.com*).

\*Comunicado da AICEP de setembro de 2013

## Turismo português: Que futuro?

Em setembro de 2013, Portugal mantém-se no *top 5* dos destinos preferenciais europeus para visitar nos próximos três anos, só ultrapassado por Espanha, Grécia e Turquia.

A Primavera Árabe conseguiu trazer um sol renovado aos países do Sul da Europa. A crise política na Tunísia e no Egito fez com que milhares de turistas se mudassem ao longo dos últimos dois anos de armas e bagagens para países como Portugal, Espanha e Grécia, onde as manifestações são um oásis comparadas com o perigo de instabilidade e sucessivos confrontos nas ruas.

Já em 2012 Portugal tinha registado o valor mais elevado de sempre em dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (39,8 milhões), com os turistas estrangeiros a evoluírem 5% face ao ano anterior (18% nos três últimos anos, traduzidos em mais 4,1 milhões de visitantes). Em simultâneo, as receitas atingiram 8,6 mil milhões de

euros, o que representou um crescimento de 5% face a 2011. O ano passado as receitas turísticas representaram 5,2% do PIB, 13,4% das exportações totais e 45% das exportações de serviços.

Nos últimos três anos o setor registou um desempenho superior ao verificado a nível mundial e até no Sul da Europa, nos países mediterrânicos e em alguns dos destinos concorrentes, nomeadamente Espanha.



A World Tourism Organization (WTO) prevê que nas próximas duas décadas o turismo em Portugal tenha um crescimento sustentado de 3,3% ao ano, em média, o que permitirá alcançar em 2030 mais de 22 milhões de chegadas internacionais de turistas, praticamente o dobro do número de 2010. Uma das alterações de peso foi a crescente importância do mercado brasileiro: hoje já é o quinto mercado estrangeiro em termos de tráfego de passageiros nos aeroportos da ANA, a seguir aos tradicionais Reino Unido, Espanha, França e Alemanha.

De acordo com os dados mais recentes disponíveis, em julho de 2013 o número total de hóspedes aumentou 3,3%, para 1,6 milhões, segundo o INE. A duração média da estada nos hotéis nacionais nesse mês foi de 3,3 noites, enquanto no período de janeiro a julho o total de hóspedes cresceu 3,5% face ao período homólogo, para 8 milhões. O número de dormidas também foi de mais 4,9%, ou seja, 22,9 milhões de pessoas. No que diz respeito à origem dos hóspedes residentes no estrangeiro o mercado do Reino Unido manteve a liderança, com um acréscimo de 68,3 mil dormidas e 22,9% de quota de mercado, seguindo-se o alemão, com 11,1%, e o francês, com 7,7%.

Os números do INE também mostram que houve um maior crescimento no segmento de turismo *premium*, tendo sido mais significativo nos estabelecimentos orientados para a classe alta e média alta. As dormidas em hotéis de cinco estrelas aumentaram 16,8% em julho, muito acima do crescimento de 7,4% no número total de dormidas na generalidade dos hotéis nacionais independentemente da classificação. As pousadas também foram mais procuradas: uma subida homóloga de 12,9% em relação ao mesmo mês de 2012. Em contrapartida, os hotéis de três estrelas registaram um aumento da procura de 2,8% e os apartamentos turísticos um recuo de 1,7%. Os *aparthoteis* foram o segmento que verdadeiramente se ressentiu da crise, com uma quebra de 0,6%.

O país mantém-se também no *top 5* dos destinos preferidos pelos alemães para os próximos três anos, só sendo ultrapassado pela Espanha (1.º), Turquia (2.º) e Grécia (3.º). Portugal ocupa ainda a 21.ª posição, num conjunto de 161 países, no *top 25* do Bloom Consulting Country Brand Ranking Tourism. Este *ranking* pontua os países segundo a eficácia e o impacto da sua marca turística na economia (PIB), utilizando variáveis de *performance* económica, adequação da estratégia e aceitação do mercado.

Num outro inquérito, o barómetro The Image of Portuguese Tourism desenvolvido pelo IPDT em outubro de 2012, a crise económica que Portugal enfrenta não está a afetar a imagem do país enquanto destino turístico. Esta opinião foi partilhada por 55% dos especialistas internacionais inquiridos. Mais de dois terços consideraram Portugal um destino turístico atrativo. Por outro lado, 70% das pessoas que nos visitam já são repetentes e mais de 70% ficaram satisfeitas com a experiência.

A imagem de Portugal está sobretudo associada às praias e ao clima, mas também à cultura e ao golfe, que surgem à frente do vinho e da gastronomia. Segundo os mesmos especialistas, a cultura e o *value for money* deveriam ser as ideias-chave a sublinhar nas campanhas promocionais de Portugal no estrangeiro.

Em jeito de conclusão, bons ventos sopram para a economia do turismo em Portugal. Não apenas o reconhecimento do esforço na qualidade confirmado pelos nove prémios recentemente recebidos, mas também os fatores externos de outros destinos com perturbações políticas e sociais, distinguem Portugal tanto pela sua localização privilegiada como pelo seu «nobre povo», pacífico e hospitaleiro.



# OS APOIOS COMUNITÁRIOS PARA OS INVESTIMENTOS NO TURISMO

Por: Maria João Condessa, *partner* da MJCondessa Consulting, empresa que faz parte do Grupo Rumos desde 2011, consultora de gestão na área financeira e de desenvolvimento de competências dos recursos humanos e na criação de suportes para as políticas públicas em matéria de fundos estruturais  
Fotografia: João Teixeira

Para nos prepararmos para o futuro período de programação de fundos comunitários 2014-2020 e enquanto não se conhecem as prioridades de intervenção dos Programas Operacionais, importa conhecer o que tem vindo a ser apoiado para melhor se compreenderem as tendências futuras

## 1. Contexto das políticas públicas que enquadram os objetivos dos fundos estruturais

Nos últimos anos, sobretudo na última década, vários projetos foram desenvolvidos com recurso a muito investimento privado e público (sobretudo dos fundos estruturais) para a criação de unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas com produtos turísticos diferenciadores como o golfe, turismo de saúde e bem-estar e turismo de natureza. Foram ainda financiadas a remodelação das unidades existentes, a requalificação da oferta, gastronomia e vinhos, o reforço das rotas de interesse turístico, as atividades de animação turística e ainda o turismo rural e turismo de habitação.





As oportunidades criadas pelos fundos estruturais para o desenvolvimento do setor do turismo permitiram um aumento da qualificação da oferta e da promoção do destino de Portugal, colocando o nosso país como um dos melhores destinos europeus em 2013, com vários prémios atribuídos pela World Travel Awards. Mas nem todos esses investimentos resultaram em projetos de sucesso e são conhecidas as falências e falta de rentabilidade em grandes hotéis em Portugal. A garantia do posicionamento de um hotel num mercado tão competitivo exige uma permanente atenção aos pormenores e tendências que conduzem a remodelações cíclicas para manter um nível de qualidade e diversidade de serviços, incentivando o cliente a voltar.

No período entre 2007 e 2013 as empresas tiveram disponíveis vários instrumentos de financiamento comunitário (QREN e PRODER) para a sua dinamização económica, melhorar a inovação, aumentar a sua produtividade e competitividade no mercado global favorecendo processos de internacionalização e melhorar a qualificação dos recursos humanos aumentando as suas competências e criando novos de postos de trabalho.

Apenas em projetos do turismo foi passível o apoio direto à construção. De futuro, veremos se assim continuará.

## 2. O que tem vindo a ser apoiado para atividades ligadas ao turismo

As linhas de financiamento disponíveis, entre 2007 e 2013, para o investimento no turismo são:

- **Vale Empreendedorismo (QREN)** – destina-se a financiar exclusivamente as empresas criadas há menos de um ano. O financiamento destina-se à aquisição de apenas um serviço de consultoria e de apoio à inovação e ao empreendedorismo, que pode ser desde a elaboração de planos de negócios, serviços para proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual e serviços na área da economia digital. Cada candidatura tem um valor máximo de 20 000 euros, cujo incentivo é de 15 000 euros (75% a fundo perdido). Os concursos encontram-se abertos até 13 de novembro para as regiões Norte, Centro e Alentejo.

• **Vale Inovação (QREN)** – destina-se também para as atividades de consultoria de gestão, assistência tecnológica, investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria para aquisição, proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual e industrial e para acordos de licenciamento. Cada candidatura deve corresponder à contratação de um único serviço, no valor máximo de 20 000 euros, cujo incentivo é de 15 000 euros (75% a fundo perdido). Os concursos encontram-se abertos até 13 de novembro para as regiões Norte, Centro e Alentejo.

• **Sistema de Incentivos de Apoio Local a Microempresas – SIALM (QREN)** – destina-se às microempresas existentes em áreas com problemas de interioridade. O projeto deve englobar, além da componente de investimento, a criação líquida de emprego. O valor máximo de investimento elegível corresponde a 25 000 euros. O incentivo assume a forma de não reembolsável, na proporção de 50% sobre as despesas elegíveis. Os postos de trabalho criados são financiados até um máximo de dois. Encontra-se aberto até 9 de dezembro para as regiões Norte, Centro e Alentejo.

• **Sistema de Incentivos à Inovação (QREN)** – reembolsável sem juros, com taxa máxima de comparticipação de 65% da despesa elegível. Os prazos de reembolso variam entre 10 e 7 anos, com um período de carência máximo de 3 anos. Em função do cumprimento de objetivos definidos em sede de candidatura, poderá ser atribuído um prémio de realização no máximo de 75% do incentivo atribuído. Encontra-se fechado.

• **Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME (QREN)** – visa proporcionar às PME ganhos competitivos em matéria de investimentos relacionados, entre outros, com a promoção internacional, eficiência energética, tecnologias de informação e comunicação, qualidade, ambiente e economia digital. A taxa de incentivo corresponde a 45% da generalidade das despesas, assumindo a natureza de não reembolsável (para a participação em feiras e exposições a taxa máxima de incentivo ascende a 75% destas despesas). Encontra-se fechado.

• **PRODER** – destina-se exclusivamente a pequenas iniciativas localizadas em áreas rurais, nomeadamente projetos de turismo em espaço rural, o designado turismo rural ou turismo de habitação, até um máximo de

investimento elegível de 300 000 euros. O incentivo assume a natureza de não reembolsável até um máximo de 60% das despesas elegíveis. Encontra-se fechado.

• **JESSICA (sujeito a disponibilidade orçamental)** – destina-se a apoiar a criação e dinamização da atividade económica em áreas urbanas, destacando-se pela sua relevância o apoio a empreendimentos turísticos. O montante máximo de financiamento varia em função do projeto e do Fundo de Desenvolvimento Urbano que o apoia (Turismo de Portugal, CGD ou BPI), embora seja normalmente de 50% do investimento elegível, com prazo médio de reembolso de 15 anos, podendo ir até aos 18 anos (inclui período máximo de carência de 4 anos). A taxa de juro associada ao financiamento depende do risco do projeto; no caso do Turismo de Portugal, corresponde à Euribor a 6 meses acrescida de *spread* máximo de 2,5%.

Pretende-se, ainda, através da recuperação dos fundos estruturais investidos (financiamento reembolsável), assegurar instrumentos de financiamento de desenvolvimento urbano que não se esgotem no período de vigência do QREN 2007-2013, os quais têm de se mostrar alocados até 2013 e utilizados até 31 de julho de 2015. Há a possibilidade de conjugar este financiamento com linhas de crédito para reabilitação urbana a fim de complementar outras despesas necessárias ao projeto.

• **Benefícios fiscais** – os projetos de investimentos que visem a criação de novos empreendimentos turísticos ou apenas a sua remodelação, ampliação ou renovação podem candidatar-se ao estatuto de Utilidade Turística desde que satisfaçam um conjunto de requisitos de localização, construção, equipamentos e serviços que se adequem aos objetivos e linhas de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT). Isso inclui obras de melhoramento promovidas no empreendimento que tenham em vista a sua valorização ou aumento de categoria, além da melhoria ou aumento da qualidade dos serviços nele prestados. Este estatuto de Utilidade Turística permite à entidade promotora obter benefícios fiscais, nomeadamente através da isenção do IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis), sendo o imposto de selo reduzido a um quinto e isento durante um período até 7 anos do IMI (Imposto Municipal sobre os Imóveis) e ainda redução das taxas devidas à Inspeção Geral das Atividades Culturais.

O Turismo de Portugal, em conjunto com o Sistema Bancário e as Sociedades de Garantia Mútua, disponibiliza através dos protocolos bancários um conjunto de instrumentos financeiros de apoio às empresas em vigor até 31 de dezembro de 2013; a) Linha de Apoio à Tesouraria; b) Carência de Capital; c) Linha de Apoio à Qualificação da Oferta.

Ao nível das intervenções públicas no setor do turismo, decorreu até 22 de outubro o concurso da Comissão Europeia «Conceção e implementação, promoção e comercialização de roteiros turísticos acessíveis» destinado essencialmente a entidades públicas para fomentar a implementação de ações que visem aumentar a sensibilização e a divulgação e premiar as melhores práticas para a adaptação de produtos turísticos para pessoas com necessidades especiais de acesso para melhorar condições e infraestruturas.

## Que tipo de despesas elegíveis têm sido apoiadas?

**Exemplo 1:** empresa de animação turística de passeios a cavalo precisa de conhecer novos mercados para captar novos clientes

- Deslocação e alojamento, viagens de prospeção (eventos para conhecer potenciais clientes).
- Entrada em feiras ou eventos comerciais de internacionalização.
- Aluguer equipamentos/espacos para montagem de *stand* próprio.
- Elaboração de material promocional (*flyers, site*).
- Consultoria especializada (para melhor conhecimento dos mercados externos).
- Conceção, *design* de marca e registo de marcas nos países a exportar.
- Aquisição de máquinas, equipamentos e *software* desde que ligado ao processo internacionalização.
- Estudos, diagnósticos, planos de marketing.
- Contratação de dois RH durante 24 meses e formação profissional.

**Exemplo 2:** remodelação e requalificação de hotel para aumentar o número de estrelas, melhorar os sistemas de certificação, modernizar o serviço para dar resposta ao mercado de Angola e Brasil

- Estudos, diagnósticos de viabilidade económica, planos de marketing, projeto de arquitetura e engenharia.
- Obras de remodelação e redecoração do espaço.
- Compra de equipamento produtivo e obras.
- Sistemas de planeamento e controlo (*software, outros*).
- Certificação de sistemas, produtos e serviços.
- Auditorias, assistência técnica, ensaios, testes.
- Rótulo ecológico e certificação de produtos, instalação de sistemas energéticos.
- Formação profissional.

**Exemplo 3:** construção de um hotel de charme de quatro estrelas em imóvel de interesse arquitetónico, histórico e cultural

- Projeto de arquitetura, estudos de viabilidade, estudos de marketing.
- Obra, incluindo demolição, construção, pavimentos externos.
- Equipamentos totais, incluindo cozinhas, restauração, etc.
- Desde que:
  - Inovar – conceito de hotel inovador.
  - Criar PT.
  - Local hotel – Norte, Centro, Alentejo.

## O que contribui para o sucesso da aprovação

- Autonomia financeira > 20%.
- Exportação > 25%.
- Volume de vendas internacional > 30% (pós-projeto).
- Criação, no mínimo, de dois PT (licenciados e com menos de 30 anos).
- Inovação (produto e processo).
- Efeito na economia.
- Apresentação de argumentos coerentes entre objetivos, resultados e investimentos.

## O que contribui para o sucesso na implementação do projeto

A existência de um bom plano de negócios, estudos de mercado prévios apoiando as decisões do investidor, tão importantes como:

- Onde? Qual o território do investimento? Que oferta já existe? Qual a concorrência? Quais os potenciais consumidores do mercado interno? E qual o potencial do mercado externo? E em que mercados externos?
- É necessário estudarem-se as variáveis que influenciam o comportamento da oferta e da procura na região a investir, saber em que mercados apostar, onde e como divulgar o serviço. Saber decidir que produto desenvolver diferenciando-o da concorrência. Saber quando investir, o tempo que demorará o retorno do investimento, o custo do capital.
- Os planos de negócio, estudo de viabilidade económico-financeira e estudos de mercado não são instrumentos teóricos, devem ser instrumentos de reflexão e tomada de decisão para apoiar o investidor, racionalizar a sua intuição empreendedora. Os planos de negócio permitem ainda aferir a necessidade de recursos a capitais alheios (banca) considerando os capitais próprios e o incentivo que se espera vir a receber por parte dos fundos estruturais. A análise do equilíbrio entre despesas/investimentos previsionais e as receitas previsionais, aferição do quadro de pessoal adequado e os indicadores de retorno do investimento são outros elementos a considerar nesta análise.

## Que seja feito um bom acompanhamento:

- Se a aprovação de um financiamento é uma boa notícia, podemos dizer que pode contribuir com 20% do seu sucesso; os remanescentes 80% residem no empenho do seu acompanhamento. Para isso contribui um acompanhamento das atividades e do financiamento, a verificação do cumprimento das cláusulas contratuais, prazos de execução e conferência de documentos de despesa (autos de medição, faturas, extratos bancários...) com o objetivo de confirmar se os investimentos estão a ser cumpridos de acordo com o que foi aprovado,

a sua elegibilidade em matéria da natureza da despesa e da aferição da sua razoabilidade. A obtenção do prémio de realização depende desses resultados apurados após o projeto terminar, que poderá significar a reconversão de boa parte do subsídio reembolsável (empréstimo com taxa de juro zero) em incentivo a «fundo perdido», o que por si justifica esta preocupação.

## 3. O que se prevê que venha a ser apoiado no futuro considerando as prioridades de política pública no curto prazo

Os objetivos estratégicos para o período de 2013-2015 definidos no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) são:

1. Ao nível das dormidas, crescimento a uma média anual de 3,1% no período de 2011-2015, focado na procura externa e diversificando os mercados.
2. Em relação às receitas, crescer 6,3% ao ano no mesmo período. Ou seja, aumentar o consumo médio do turista em Portugal. Tal só será possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas. Este esforço será alicerçado na remodelação e requalificação de empreendimentos existentes e não na criação de novas unidades.
3. Todos os produtos definidos no PENT continuam válidos, reforçando a importância da estabilidade da oferta na perceção externa do destino.

Introduziu-se maior segmentação no turismo de natureza, ou seja, contemplação e fruição do meio rural – turismo rural – e também de segmentos mais ativos, como passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, de observação de aves ou do turismo equestre; no turismo náutico, nos segmentos da náutica de recreio e do *surf*; e turismo de saúde nas componentes médica, termalismo, spa e talassoterapia, assim como nos circuitos turísticos religiosos e culturais onde o turismo religioso assume um papel estratégico – as peregrinações de culto mariano (com destaque para Fátima), o Caminho Português Central de Santiago e ainda as judiarias, bem como diversos



nichos de mercado que se individualizam e estão fortemente relacionados com o território regional, permitindo colocar em valor o relevante espólio existente ao nível do património classificado pela UNESCO, património artístico, militar, científico, industrial, etc. No quadro do produto conjuntos turísticos (*resorts*) integrados assume-se como prioritário o escoamento das unidades existentes no domínio do turismo residencial. Valorizaram-se os recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades.

4. A estratégia passa por apostar em mercados emissores e de desenvolvimento e em crescimento em função da estratégia definida para cada região do país e, por sua vez, no produto turístico. Pode-se apresentar esta relação resumidamente na seguinte matriz:

5. As empresas turísticas enfrentam importantes desafios, fruto da conjuntura económico-financeira internacional e do crescimento alavancado em dívida nos últimos anos. O modelo adotado desde 2006 acelerou o crescimento da oferta qualificada, a par do desenvolvimento de acessibilidades e criação e apoio de elementos de animação, incluindo eventos, direcionados à captação da procura. Desde 2008 que a evolução da procura não está em linha com os objetivos, não aumentando o número de turistas para responder à nova oferta, orientada para uma procura qualificada, mais difícil e com maior necessidade de investimento para atrair. Com uma oferta superior à procura assiste-se à concorrência pelo preço, com deterioração das condições de exploração e comercialização dos empreendimentos. Paralelamente, os investimentos foram fortemente alavancados no crédito bancário, com serviços de divi-

Produtos	Porto e Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Produtos Estratégicos	Turismo de Saúde Circuitos Turísticos	Turismo de Saúde Circuitos Turísticos	City breaks Circuitos Turísticos Turismo de Negócios	Circuitos Turísticos	Sol e Mar Golfe Turismo Residencial	Turismo de Natureza	Circuitos Turísticos Turismo de Natureza
Produtos em Desenvolvimento	City breaks (Porto) Turismo de Natureza Turismo de Negócios (Porto)	Turismo de Natureza	Turismo de Natureza Golfe Turismo Náutico Turismo Residencial	Turismo de Natureza Turismo Náutico	Turismo de Saúde Turismo de Natureza Turismo Náutico Turismo de Negócios	Circuitos Turísticos Turismo de Natureza Turismo Náutico	Sol e Mar Turismo Náutico
Produtos Complementares	Turismo de Saúde Gastronomia e Vinhos Golfe	Sol e Mar Turismo de Saúde Gastronomia e Vinhos	Sol e Mar Turismo de Saúde Gastronomia e Vinhos	Sol e Mar Gastronomia e Vinhos	Turismo de Saúde Circuitos Turísticos Gastronomia e Vinhos	Gastronomia e Vinhos	Turismo de Saúde Gastronomia e Vinhos Golfe
Produtos Emergentes	Turismo de Saúde Turismo Náutico	Turismo de Saúde Turismo Náutico	Turismo de Saúde	Turismo Residencial			Turismo Náutico Turismo Residencial
Mercados							
Mercados Estratégicos	Portugal Espanha	Espanha França	Espanha Alemanha Reino unido	Portugal Espanha	Portugal Reino Unido França Alemanha	Alemanha Portugal	França Reino Unido Alemanha Portugal
Mercados em Desenvolvimento	França Brasil Itália Holanda Bélgica	Brasil	Brasil França Itália EUA		Irlanda Holanda	Holanda Escandinávia	Holanda
Mercados de Diversificação			Rússia		Polónia Rússia		Polónia Rússia República Checa

da exigentes para os meios libertos, ao mesmo tempo que as empresas se apresentam geralmente descapitalizadas, com estruturas financeiras desequilibradas e crescente necessidade de tesouraria. Por outro lado, o sistema financeiro é hoje obrigado a reduzir os níveis de alavancagem, sendo mais seletivo na concessão de crédito. Finalmente, outra das debilidades estruturais marcantes do tecido empresarial do setor é a excessiva atomização e pequena dimensão da maioria das empresas. A escala retira capacidade de atuar na redução de custos e de se posicionar de modo mais competitivo na comercialização da oferta, além de dificultar o acesso ao crédito ou a captação de novos investidores.

Face a este cenário, as prioridades do PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo) 2013-2015 para o apoio às empresas são:

- A) Apoio ao financiamento de forma complementar e facilitadora para o envolvimento das instituições financeiras.
- B) Criação de um centro de competência no financiamento ao turismo funcionando como agente facilitador junto das entidades públicas envolvidas no apoio ao setor.
- C) Promoção de boas práticas nas empresas do setor na estruturação financeira, adequada capitalização e alavancagem utilizada.
- D) Dinamização da cooperação empresarial.
- E) Divulgação das prioridades de atuação com relevo para o esforço na requalificação de empreendimentos em detrimento da criação de novas camas.
- F) Importância do apoio a empresas de animação turística como forma de aumentar valor da oferta, aprofundar a experiência do turista e aumentar o tempo de permanência.

#### Referências bibliográficas:

Turismo 2015 – Pólo de competitividade e tecnologia  
<http://www.turismo2015.pt>

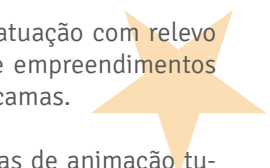
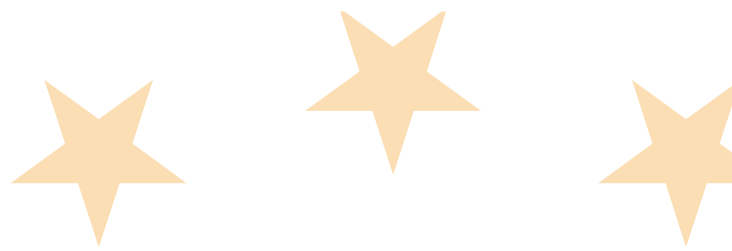
Turismo de Portugal  
<http://www.turismodeportugal.pt>

RCM/24/2013 – DR I Série, n.º 74, de 16 de abril – Define o PENT 2013 a 2015  
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202013%20DRE.pdf>

Concurso da Comissão Europeia «Conceção, implementação, promoção e comercialização de roteiros turísticos acessíveis».  
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Pages/ConcursodaComissaoEuropeiaConcecao,implementacao,promocaoecomercializacaoderoteirosuristicosacessiveisate22deoutubro.aspx>

Programa Jessica  
<http://fundojessicaportugal.org>

Nota: Texto redigido em setembro de 2013



# TURISMO ACESSÍVEL

Por: Acácio Duarte, psicólogo  
Fotografias: João Teixeira



O artigo aborda o tema «turismo acessível» focando-o na relação entre o segmento da procura turística constituído por pessoas/turistas com «necessidades especiais» e as características da oferta turística, não apenas em termos das condições do meio físico (acessibilidade), mas também das competências dos profissionais (atendimento inclusivo)

## A OFERTA TURÍSTICA E OS CIDADÃOS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

### Dois movimentos convergentes

A preocupação com o «turismo acessível» resulta de dois movimentos convergentes. Por um lado, um movimento de desenvolvimento social que, neste caso, tem a ver com a extensão progressiva da activação dos direitos das pessoas com deficiência.

Sobretudo a partir de meados do século xx, o apoio às pessoas com deficiência foi abrindo caminhos sucessivamente nas diversas áreas de vida: saúde, educação, qualificação profissional e emprego, protecção social (pensões sociais, actividades ocupacionais, residências) e mais recentemente também em outras áreas de cidadania, de participação social, em que se se insere o acesso ao lazer, à viagem, ao turismo. Movimento este com uma forte dinâmica na actualidade, não apenas em Portugal, na Europa, na América, mas também em todo o mundo, nomeadamente nos países que aderiram à Convenção da Nações Unidas sobre os direitos das pessoas com deficiência (aprovada em 2006).

Por outro lado, um movimento de desenvolvimento económico, neste caso do sector do turismo, em que podemos identificar também, mais ou menos no mesmo período de tempo, uma dinâmica que tem a ver com a extensão progressiva da oferta turística a diversos segmentos da população, procurando alcançar o desiderato virtual de proporcionar oportunidades de viajar a todas as pessoas, de acordo com as suas necessidades, interesses e características específicas.

De facto, se na primeira metade do século xx apenas uma pequena elite tinha capacidade e oportunidade de viajar, ao longo das últimas décadas assistimos a uma grande democratização do acesso ao turismo, aumentando enormemente a quantidade e a diversidade das pessoas que viajam, que fazem turismo com frequência, que se deslocam com regularidade.

Para responder a esse desafio, a oferta turística foi construindo as condições materiais (espaços, instalações, equipamentos, atracções, etc.) e as condições de serviço/atendimento necessárias (competências dos recursos humanos intervenientes), não só para satisfazer as necessidades e interesses transversais aos diversos tipos de clientes/turistas, mas também para responder adequadamente às suas necessidades e interesses específicos, diversificando os seus produtos (turismo de férias, sol e praia, turismo de negócios, turismo religioso, turismo sénior, turismo de natureza, turismo activo, turismo de saúde, turismo residencial, etc.).

## Conceitos de «turismo para todos», «turismo acessível», «turismo inclusivo»

Atente-se nas duas lógicas complementares e interdependentes de desenvolvimento da oferta turística:

- Por um lado, dispor de condições transversais, quer em matéria de condições físicas/materiais, quer em matéria de condições de serviço/competências profissionais, que permitam responder às necessidades e interesses comuns da maior diversidade possível de clientes. É, a meu ver, nesta lógica que se inserem os conceitos «*design for all*» e «turismo para todos».
- Por outro lado, proporcionar condições, quer em matéria de condições físicas/materiais, quer em matéria de condições de serviço/competências profissionais, que permitam responder às necessidades e interesses específicos de cada segmento da procura. É, a meu ver, nesta segunda lógica que se inserem os conceitos «turismo acessível» (acessibilidade) e «turismo inclusivo» (serviço/competências profissionais), tendo em vista um segmento da procura constituído por clientes com «necessidades especiais».

Repare-se também que:

- Assegurar condições de acessibilidade (aos locais, aos edifícios, à informação) para os clientes com limitações motoras, visuais, auditivas ou intelectuais também tenderá a favorecer os restantes clientes. Daí que as preocupações com o «turismo acessível» (vertente acessibilidade) tendam a estar posicionadas sobretudo numa lógica de «turismo para todos», pelo que, nesta matéria, o máximo de qualidade desejável aponta no

sentido da universalidade – condições que satisfaçam todos os clientes, sem excepção, quaisquer que sejam as suas características individuais.

- Assegurar condições adequadas de atendimento/prestação dos serviços a clientes com limitações motoras, visuais, auditivas ou intelectuais significa responder às necessidades e interesses específicos de um determinado conjunto de clientes. Daí que o «turismo acessível» (vertente serviço/atendimento/competências profissionais) tenda a estar posicionado sobretudo numa lógica de «segmento de mercado/produto turístico», pelo que, nesta matéria, em sentido inverso ao da anterior, o máximo de qualidade aponta no sentido da individualização – prestar os serviços (transporte, alojamento, alimentação, animação, etc.) a cada cliente de acordo com as suas necessidades, interesses e características individuais.

## Oportunidade de negócio

O conceito «cliente/turista com necessidades especiais» abrange um universo com enorme relevância quantitativa.

Além do núcleo central, constituído pelas «pessoas com deficiência», que por si só correspondem a cerca de 15% da população (segundo estimativa da OMS em 2011), inclui também pessoas com limitações motoras, visuais, auditivas e intelectuais relacionadas com o processo de envelhecimento, determinadas doenças e ainda algumas situações pontuais como limitações da mobilidade devidas ao estado de gravidez ou de deslocação com carrinho de bebé.

Se tivermos ainda em conta que a maioria destas pessoas, as mais das vezes, se desloca acompanhada – aumentando assim a dimensão do conjunto de pessoas deste segmento da procura turística potencial – e que, com frequência, prefere viajar em épocas baixas, resulta claro o interesse potencial que este segmento já vai tendo e que pode vir a assumir para os destinos turísticos e especificamente para o destino turístico Portugal.

Acresce que os portugueses têm demonstrado características culturais (de acolhimento, simpatia, relação com o outro) que os perfilam como um dos povos que melhor e com mais facilidade lida com a «diferença» e, conseqüentemente, com maior potencial para ser competitivo neste segmento do mercado turístico.

## Relação oferta-procura de serviços turísticos por parte dos cidadãos com «necessidades especiais»

Conquistar para o turismo este segmento da procura implica respostas adequadas em quatro vertentes.

### a) Vertente «acessibilidade»

Esta vertente vem sendo objecto de preocupação e de tentativas de resposta em Portugal pelo menos desde a década de 1970. É olhada, com especial ênfase desde a adesão de Portugal à Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada em 2006, não apenas como uma oportunidade de negócio mas também como condição de satisfação de um direito de cidadania.

A questão da acessibilidade está presentemente regulada pelo Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de Agosto, que define as condições de acessibilidade a satisfazer no projecto e na construção de espaços públicos, equipamentos colectivos e edifícios públicos e habitacionais. Está considerada na legislação específica do sector, nomeadamente através do Decreto-Lei n.º 39/2008, republicado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Está referenciada no *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria*, editado pelo Turismo de Portugal, IP, em 2012.

### b) Vertente atendimento/competências de prestação dos serviços

A pertinência e a importância desta vertente decorre da verificação de que pouco adianta que o meio físico esteja acessível se não houver também quem conheça em pormenor as necessidades específicas destes clientes e os saiba atender e prestar-lhes os serviços de forma adequada. De pouco servirá a acessibilidade de um hotel se os seus profissionais não souberem, por exemplo, prestar assistência pessoal a um cliente em cadeira de rodas, apoiar um cliente cego na sua mobilidade no hotel, comunicar com um cliente surdo, interagir com um cliente com deficiência intelectual, etc.

O que está em causa, nesta vertente, são as condições de «atendimento inclusivo», isto é, atender todos com igualdade mas também com respeito e consideração pe-

las suas diferenças. Inclusão é isso mesmo: «construir a igualdade respeitando a diferença».

Para esta vertente também têm vindo a ser desenvolvidos esforços ao longo do tempo, ainda que de forma menos nítida e estruturada que relativamente à vertente anterior. Nos últimos anos tem vindo a ser dada especial atenção a esta matéria através de acções que lhe são especificamente dirigidas, nomeadamente:

- a realização do estudo *Turismo Inclusivo – Competências de Atendimento de Pessoas com Deficiência* (CECD Mira Sintra, 2011), em que foram identificadas as necessidades especiais deste tipo de clientes, explicitadas as competências específicas necessárias para responder adequadamente a essas necessidades e construída uma «*package* de formação» destinada à integração destas competências nos perfis dos profissionais do sector do turismo (estudo promovido pelo CECD Mira Sintra, financiado pelo POAT-FSE, com execução técnica da PERFIL, Psicologia e Trabalho, Lda);
- a integração de quatro UFCD (unidades de formação de curta duração) no Catálogo Nacional das Qualificações, correspondentes aos quatro módulos da «*package* de formação» referida, em 2011;
- a elaboração e edição pelo Turismo de Portugal, IP, do *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria*, em 2012;
- a realização de acções de formação «turismo inclusivo», utilizando as UFCD referidas, pelas Escolas de Hotelaria e Turismo em colaboração com a PERFIL, em 2012 e 2013.

Serão ainda de relevar os trabalhos em curso visando a construção de uma norma portuguesa de certificação de qualidade «Turismo acessível em estabelecimentos hoteleiros», explicitando requisitos de qualidade em matéria de acessibilidade e em matéria de prestação dos serviços; estes trabalhos têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito da Subcomissão Turismo Acessível com apoio do Turismo de Portugal, IP.

### c) Vertente «educação para o turismo»

O conhecimento acerca das pessoas com deficiência e das suas famílias, conjugado com o conhecimento relativo às actividades turísticas e o conhecimento propor-



cionado pelo estudo *Turismo Inclusivo*, vieram tornar muito forte a convicção de que, na relação entre as pessoas com deficiência e o turismo, existe uma terceira vertente em que será necessário intervir. Trata-se do que tenho vindo a designar por «educação para o turismo», uma área de reflexão e de experiência ainda praticamente virgem ou muito incipiente.

Na verdade, estou convencido que não basta intervir apenas do lado da «oferta» – não basta que as estruturas turísticas sejam acessíveis, não basta que os profissionais do turismo tenham as competências necessárias para responder adequadamente às necessidades especiais dos turistas com limitações motoras, visuais, auditivas, intelectuais –, é preciso intervir também sobre a «procura» – ou seja, é preciso estimular e «qualificar» as pessoas com deficiência e as suas famílias para a viagem, para o turismo.

O certo é que as pessoas com deficiência e as suas famílias ainda viajam muito pouco, ou não viajam de todo, porque não sabem se podem viajar ou por julgarem mesmo que não é possível porque não sabem para onde, como, que condições são precisas e que condições existem e porque não se sentem preparadas para utilizar os serviços turísticos – *sites* de reservas e vendas *on-line*, agências de viagens, transportes aéreos, ferroviários, marítimos, rodoviários, hotéis, centros de congressos e eventos, actividades de animação cultural, desportiva, de saúde e bem-estar, de entretenimento, etc.

Nesta perspectiva, o CECD Mira Sintra apresentou uma candidatura ao POAT-FSE para realizar um estudo neste campo, em termos que permitam disponibilizar um referencial de formação para ser utilizado quer pelas organizações representativas dos cidadãos com deficiência e pelas organizações que lhes prestam serviços, quer pelas organizações de apoio aos cidadãos reformados e idosos, visando desenvolver neles próprios e nas suas famílias a motivação, vontade e competência para planearem, organizarem e realizarem viagens e estadias bem-sucedidas, com segurança e respostas adequadas às suas necessidades especiais.

#### **d) Vertente «encontro oferta-procura»**

Os trabalhos neste campo em que tenho tipo oportunidade de participar (com especial relevo para o estudo *Turismo Inclusivo, Guia de Boas Práticas*, acções de formação «turismo inclusivo», norma portuguesa «turismo acessível»), têm vindo a suscitar em mim a ideia de que poderá vir a ser de grande utilidade fazer alguma coisa de específico também nesta matéria. Por exemplo: construir uma plataforma de encontro entre a oferta turística acessível e a procura potencial/pessoas com limitações e as suas famílias, em que as organizações representativas e prestadoras de serviços a estas populações (pessoas com deficiência, reformados e idosos; no âmbito nacional e internacional) possam ter um papel relevante.

Concluo reforçando a ideia de que o turismo acessível, quer na sua lógica de acessibilidade, turismo para todos, quer na sua lógica de resposta adequada às necessidades especiais de um promissor (novo) segmento da procura turística, pode contribuir de modo relevante para a competitividade do destino Portugal (e de diversos destinos em Portugal).

Por opção do autor este artigo não é publicado com o Novo Acordo Ortográfico



# NOVOS OLHARES SOBRE LISBOA

Por: Teresa Souto e Sérgio Silvestre, jornalistas

Fotografias: Cedidas pelos autores

**Um autocarro que entra pelas águas do rio Tejo e passeios a pé pela cidade enquanto se ouvem episódios da nossa História são, respetivamente, as propostas da Hippotrip e da Lisbon Walker. Duas empresas que na capital apostaram em ofertas turísticas inovadoras**

## LISBON WALKER

### Passeios com história

**U**m pouco antes da hora marcada, José Antunes, sócio fundador e guia da Lisbon Walker, chega à Praça do Comércio, na esquina com a Rua do Arsenal, e espera. A mochila cor de laranja que traz às costas identifica-o. Estrangeiros aproximam-se e confirmam que é ele o guia que os vai levar num passeio a pé pela «Lisboa dos Espiões». Neste dia são todos ingleses. Joana Wormell, vinda de Londres, não quis deixar de experimentar esta nova forma

de conhecer Lisboa, recomendada por uns amigos que, três semanas antes, visitaram a cidade. Acredita que este tema em particular «**difícilmente conseguiria encontrar num guia de viagens**». Ao longo das duas horas seguintes ouvirá falar de como foi vivida a II Guerra Mundial em Portugal, de como o Estoril se transformou num exílio dourado para a aristocracia europeia, de como nas ruas de Lisboa se cruzavam espiões duplos e triplos, das fontes de inspiração de Ian Fleming para a sua saga Bond, de Salazar, do Estado Novo, da neutralidade portuguesa e muito mais.

De verão ou de inverno, faça chuva ou faça sol, a Lisbon Walker organiza passeios a pé por Lisboa, sempre com uma temática histórica. São já oito anos de atividade de uma empresa que se lançou às ruas da capital em 2005, no dia 1 de novembro, quando se assinalavam 250 anos sobre o Terramoto que assolou a capital. Começou por disponibilizar aos visitantes apenas dois passeios: um precisamente sobre o Terramoto de 1755 e a reconstrução pombalina, e o outro dedicado à cidade antiga.

«**Desde o princípio tínhamos a ideia de criar passeios que fossem interessantes. Queríamos ter um tipo de passeio que não fosse vendido apenas como passeio para turista e que pudesse interessar também aos portugueses**», conta José Antunes, um dos três sócios fundadores. «**Eu sou de história, o meu colega José Varandas é engenheiro, a Rita era de comunicação. A ideia foi a de combinar a expertise de cada um**», conta José Antunes. Com formação em História Moderna e Contemporânea e em Gestão Cultural das Cidades, José fez a maior parte da pesquisa e da produção dos guíões para os passeios.

A Lisbon Walker realiza diariamente passeios em língua inglesa e todos os domingos, bem como no primeiro sábado de cada mês, os percursos históricos são contados em português. O ponto de partida é sempre o mesmo, na Praça do Comércio. Não é preciso fazer marcação nem comprar bilhete antecipadamente. Os turistas só têm de aparecer e procurar o guia, comprar o bilhete (10 euros para passeios em português, 15 euros noutras línguas) e preparar-se para ouvir histórias de outros tempos.

Os passeios regulares têm como temas «O Terramoto de 1755», «Lisboa 7.<sup>a</sup> Colina», «Lisboa Lendas & Mistérios», «A Colina do Castelo» e «Lisboa Cidade de Espiões». Além destes, a empresa também organiza, a pedido, passeios falados noutras línguas (alemão, es-



panhol, francês e italiano) ou sobre outras temáticas: «Arquiteturas de Lisboa», «A Presença Judaica», «A Presença Africana em Lisboa», «Lisboa Subterrânea», «Lisboa Literária», «Lisboa e os Descobrimentos» e «Lisboa no Tempo do Romantismo».

Ao longo dos oito anos de vida, a atividade da Lisbon Walker diversificou-se um pouco. Trabalham igualmente com empresas em atividades que tocam a esfera do *team building*, como jogos para estimular questões de liderança, e também com estabelecimentos de ensino. «**Temos uma rede de escolas que nos procura anualmente e desenvolvemos temas muito específicos, por exemplo ligados à literatura, descrevendo a vida de Fernando Pessoa ou de Eça de Queirós em Lisboa, a crise de 1383-85. Para os professores é uma outra forma de apresentarem aqueles conteúdos aos alunos**», diz José Antunes. O empresário-guia acredita que, ao ganharem «memória visual» dos acontecimentos, os alunos conseguem estruturar melhor os conteúdos.

A empresa está ainda aberta a outras sugestões e pedidos especiais e regularmente cria programas que não estavam nos seus planos quando, no verão de 2005, os três amigos começaram a preparar o lançamento do projeto. Também organizaram atividades e festas para crianças e há dois anos lançaram cartas de passeios orientadoras para que cada pessoa possa, por conta própria, explorar zonas de Lisboa, Sintra, Cascais e Arrábida.

Para as suas atividades, a Lisbon Walker conta com três pessoas a trabalhar a tempo inteiro (duas são sócios fundadores) e uma dezena de guias que colaboram como *freelancers*.

Atualmente o passeio mais procurado pelos estrangeiros é o «Revelation Tour», que a Lisbon Walker apresenta como **«a primeira coisa para fazer em Lisboa»**, quando se visita a cidade pela primeira vez. **«É um conceito de passeio que inicialmente nem tínhamos imaginado disponibilizar – porque é aquilo a que as pessoas habitualmente chamam passeio para turistas. É um passeio de três horas, um bocadinho mais longo, que inclui o elevador de Santa Justa e o elétrico 28 para mostrar um pouco da Baixa, do Chiado, do Bairro Alto. Depois termina ali sobre Alfama no miradouro das Portas do Sol. Há turistas que não têm tempo para mais e é minha responsabilidade fazer deste passeio algo igualmente competente»**, explica José Antunes. No final do percurso oferecem aquilo a que chamam as *Lisbon Walker Hot Tips*, com uma seleção pessoal de sugestões sobre museus, monumentos e outros locais da cidade a não perder.

Outro dos passeios mais populares, sobretudo entre turistas dos Estados Unidos da América, é «Presença Judaica em Lisboa», que acabou por ser um desdobramento do já existente «Cidade Antiga». Além dos norte-americanos, os ingleses e também os australianos estão no *top* dos turistas que mais procuram a Lisbon Walker, certamente por este ser um conceito mais divulgado no mundo anglo-saxónico.

Embora não consiga identificar claramente a época alta e baixa da atividade que desenvolve, José Antunes diz que janeiro e fevereiro são os meses com menos procura e maio, junho e setembro são os mais concorridos, o que tem uma relação direta com o clima de Lisboa. Já o turista-tipo está bem caracterizado. **«É uma pessoa entre os 40 e os 70 anos, com curso superior, provavelmente tem filhos mas já viaja sem eles e numa altura do ano que não o verão»**, diz o guia, numa tarde de setembro, depois de ter dinamizado mais um «Lisboa dos Espiões». O percurso termina nos Restauradores, no Avenida Palace, hotel marcante nesse ambiente da Lisboa dos anos 40.





## HIPPOTRIP

### Um autocarro que navega no rio

Parece ficção, mas já é possível ver um autocarro entrar no rio Tejo e não ir ao fundo. Uma ideia que Frank Alvarez teve em 2005, inspirada em veículos idênticos a operar noutros países, como nos Estados Unidos onde estudou. Da ideia à prática passou algum tempo, mas desde maio deste ano que a Hippotrip disponibiliza este passeio turístico num veículo original que oferece duas perspetivas diferentes sobre a cidade de Lisboa. O percurso dura 90 minutos, sendo cerca de 30 passados na água.

Partindo da doca de Santo Amaro, com uma vista da Ponte 25 de Abril e do Cristo Rei, o circuito rodoviário passa pelo Museu de Arte Antiga, Mercado da Ribeira, Praça do Município, Terreiro do Paço, Praça da Figueira, Praça do Rossio, Teatro Nacional D. Maria, Praça

dos Restauradores, Avenida da Liberdade, Marquês de Pombal, Largo do Rato, Jardim da Estrela, Museu da Electricidade, Palácio de Belém, Mosteiro dos Jerónimos e Centro Cultural de Belém. Regressa à doca para fazer a sua entrada no Tejo e apresentar aos passageiros a vista da cidade a partir do rio, o Padrão dos Descobrimentos, a Torre de Belém e o Centro Champalimaud.

Navegar num autocarro é uma experiência inédita na Península Ibérica e tem cativado muitos. «**O passeio fluvial é uma sensação única e vale a pena. As pessoas normalmente não fazem o chamado turismo cá dentro e deviam**», diz António Alberty, de 73 anos. Da mesma opinião é o filho, Miguel Alberty, que decidiu aproveitar os momentos em família para visitar a cidade de uma



forma diferente. O gestor, atualmente a residir em Maputo, confessa que apesar de ser lisboeta se sente **«um turista em Lisboa e que acaba por vir vê-la com outros olhos»**. Cristina Miguel apreciou o tom «informal» do guia e os **«pormenores curiosos»** sobre a história da cidade relatados ao longo da viagem.

Além da sua proposta inovadora de circuito turístico, a Hippotrip procurou igualmente diferenciar-se no mercado pela forma de apresentar a cidade aos passageiros, pontuando o trajeto com episódios curiosos da nossa História, lendas e até mesmo com a explicação do sentido de expressões de uso coloquial nascidas na capital. **«Procurámos uma versão mais insólita da nossa História. Tudo o que contamos está, de facto, documentado, embora diferente do que costumamos ler nos livros de História»**, diz o guia turístico David Ferreira.

Adelaide Quintela, outra passageira, descreveu o momento da entrada na água como **«muito entusiasmante»**. Esta é, sem dúvida, a etapa mais marcante da viagem. Preparado o ambiente ao som da música de abertura do filme *2001, Odisseia no Espaço* (*Also Sprach Zarathustra*, de Richard Strauss), dá-se início à odisséia no rio, que por uns segundos faz sustar a respiração aos passageiros. Do lado de fora, quem passa pela doca fica pasmado a observar um veículo com rodas que de repente desce uma rampa e se faz à água.

Esta proposta vale pelo passeio, mas também pela experiência anfíbia. E, talvez por isso, ao contrário das previsões iniciais, a Hippotrip regista 95% de passageiros portugueses. Até agora foram vendidos mais de 10 000 bilhetes, um número que deixa a empresa satisfeita, sobretudo depois do longo caminho percorrido entre o surgimento da ideia e a concretização do negócio.

«Para ser sincero, foi uma luta que me levou ao limite em termos mentais, físicos, espirituais, emocionais... foi muito difícil. Houve muitos “momentos escuros” em que todas as portas estavam fechadas. Foi necessária muita persistência e paciência. Valeu a pena, mas também podia ser mais fácil», confessa Frank Alvarez. O empresário refere-se aos longos 53 meses que passaram desde que se lançou nesta aventura. Por ser algo inovador e requerer diversas licenças e trâmites burocráticos, acabou por transformar-se num processo bastante moroso.

«As várias entidades nem sabiam como enquadrar o projeto por ser diferente», confessa o sócio-gerente, exemplificando: «No primeiro ano, nas reuniões nem usavam a palavra autocarro-embarcação mas sim objeto. Por um lado, é uma ideia nova, por outro, houve muita burocracia.»

A Hippotrip investiu até agora mais de um milhão e meio de euros, pensando já num segundo veículo que espera ter em circulação ainda em 2013. O objetivo é chegar a quatro autocarros anfíbios já no próximo ano, o que totalizará um investimento de três milhões de euros, com uma expectativa de recuperação do capital entre três a cinco anos.

Para levar um projeto destes a bom porto Frank Alvarez elege três pilares essenciais: paixão, persistência

e apoio. E diz aos futuros empreendedores: «Precisa mesmo de ser uma ideia em que a pessoa tenha paixão, porque vai haver momentos difíceis. Muita persistência e uma rede de apoio, não só financeiro mas também emocional. Uma pessoa sozinha não consegue fazer tudo.»

Para o sucesso da Hippotrip a equipa foi crucial. Começaram por ser quatro e faziam visitas apenas dois dias por semana. Atualmente são 11 pessoas e operam todos os dias.

O bilhete de adulto para este passeio por Lisboa custa 25 euros e as crianças (2-16 anos) e os seniores (a partir de 65) pagam 15 euros. Por questões de segurança não é permitida a entrada a menores de 2 anos. A tomada e largada de passageiros realiza-se em frente da Secção de Remo da Associação Naval de Lisboa, na doca de Santo Amaro, em Alcântara. A Hippotrip trabalha ainda com outro tipo de ofertas, como celebração de aniversários, eventos de *team building* e visitas de estudo, adaptáveis às necessidades dos clientes.

A empresa acredita que esta iniciativa «impulsiona a indústria do turismo na cidade de Lisboa, gerando dividendos para o Estado português, contribuindo para a criação de novos postos de trabalho, e é um motivo de orgulho para os habitantes da cidade».





# O TURISMO E O SABOR DA MAÇÃ

Por: Carlos Barbosa de Oliveira, jornalista  
Fotografias: João Teixeira e Inês Calaça

**Inicialmente reservado a algumas elites, o turismo tornou-se, para o bem e para o mal, uma actividade acessível a quase todas as bolsas e uma das de maior rentabilidade neste mundo global**

**H**oje em dia não há nada tão efémero como o Paraíso. Locais e paisagens que um dia visitámos e nos fizeram sentir no seio da corte celestial, são hoje selvas de cimento onde a gula dos empreendedores turísticos e o desrespeito pelo ambiente foram pecados originais que nos privaram do convívio com a Natureza. Ano após ano, desaparecem vários Paraísos à face da Terra devido a um pecado original. Os culpados são os ingleses que convenceram os europeus a trincar a maçã...

Foi em meados do século XIX que a palavra turismo começou a ser utilizada para definir as viagens que alguns ingleses faziam através da Europa. Essencialmente praticado por algumas elites endinheiradas, o turismo desenvolve-se no pós-guerra com a melhoria dos sistemas de transporte e a conseqüente maior facilidade de deslocação. Mas é com o aparecimento das viagens organizadas (também uma criação dos ingleses, quando

se começaram a deslocar para a Europa em hordas) que o turismo se democratiza e transforma num fenómeno de massas que ultrapassa fronteiras.

Se o leitor viu o filme *Quarto com Vista sobre a Cidade* pode fazer uma ideia das atribulações dos turistas ingleses quando visitavam Florença em busca das raízes ancestrais da Europa; ou do sofrimento a que eram sujeitos quando viajavam para os «bárbaros» países do Sul mediterrânico, obrigados a comer aquelas comidas regadas com uma excêntrica gordura a que chamavam azeite, naqueles tempos responsabilizado pelos problemas de saúde que atormentavam os delicados estômagos vitorianos, forrados a cerveja e whiskey. E as agruras a que eram sujeitas as suas lácteas esfinges quando se expunham ao sol nas praias de alvas areias, tornando-se escarlates, a lembrar a cor dos crustáceos que lhes animavam os jantares?

Muito sofreram os súbditos de Sua Majestade para descobrirem o turismo!

Menos sofredores foram os povos do Sul, que se limitaram a copiar-lhes os hábitos no século XX.

Antes de aprenderem com os britânicos, a maioria dos europeus do Sul passava os Verões à espera da chegada dos súbditos de Sua Majestade mais endinheirados que, durante dois meses, lhes asseguravam o sustento de um ano em troca de diversos trabalhos de serventia.

Na Ibéria pobre, analfabeta e inculta, governada então por dois ditadores, o turismo era reservado a elites que, tal como agora faz a maioria dos portugueses, «iam para fora cá dentro». Nessa época o Algarve era local distante, quase exclusivamente reservado aos turistas da Europa dos ricos e aos amantes do *flower power* – os *hippies*.

A alta burguesia lisboeta viajava durante o ano até Paris, Roma ou Londres, para estadias de uma ou duas sema-

nas, mas em época de veraneio optava por se deslocar para as quintas dos arredores (Sete Rios e Lumiar eram os favoritos das classes mais abastadas) ou ia a banhos para «A Linha» – sendo Cascais e Estoril as estâncias preferidas.

As elites nortenhas tinham um horizonte mais alargado. Se as praias onde se fixavam durante um mês ou dois ficavam a uma escassa dezena de quilómetros do Porto (Granja e Miramar), quando queriam respirar ares do campo os portuenses mais endinheirados iam para as suas quintas do Minho ou mesmo Trás-os-Montes. Os nortenhos também iam à Galiza com frequência e isso explica, em parte, que na década de 60 – quando o Algarve começava a explodir para o turismo – um pequeno grupo de cinco ou seis famílias do Porto tenha partido à descoberta de uma estância balnear no Sul de Espanha, que à época permitia desfrutar, simultaneamente, as águas tépidas do Mediterrâneo e os prazeres do campo: Benidorm. (Hoje em dia é uma selva de cimento, mas isso não faz parte desta história.)



## Do Tratado de Roma à globalização

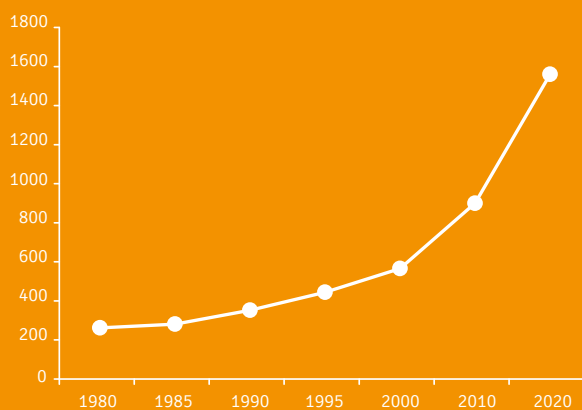
Se é verdade que o turismo na Europa se começa a desenvolver no período que medeia entre as duas guerras mundiais, é no pós-guerra que começa a enraizar-se nos hábitos dos cidadãos. A melhoria dos sistemas de transportes com a consequente maior facilidade de deslocação e o aparecimento das viagens organizadas (também uma criação dos ingleses, quando se começaram a deslocar para a Europa em hordas) favorecem a democratização do turismo e o desenvolvimento do turismo de massas.

O primeiro grande *boom* regista-se na década de 50. No entanto, apesar do seu desenvolvimento, quando foi assinado o Tratado de Roma (1960) o turismo não foi considerado uma atividade económica individualizada e ainda hoje há quem considere que não é uma indústria.

Contudo, as receitas geradas pelo turismo atingem valores muito consideráveis num elevado número de países, sendo também uma atividade relevante em termos de emprego.

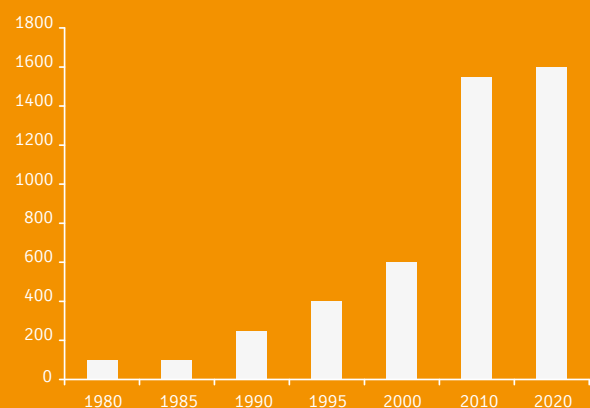
Apesar de o poder de compra estar em fase de «vacas magras», inquéritos e estudos realizados em diversos países revelam que o desejo de viajar não pára de crescer. Bem pelo contrário, as despesas e receitas do turismo continuam a aumentar e a maioria dos europeus considera o turismo e as viagens uma prioridade na hierarquia da satisfação das suas necessidades. A OMT (Organização Mundial do Turismo) prevê mesmo, até 2020, um crescimento anual do número de turistas na ordem dos 4% ao ano.

**Gráfico 1**  
Previsão da evolução do número de turistas  
(em milhões)



Fonte: OMT.

**Gráfico 2**  
Evolução das receitas do turismo  
(em milhões de dólares)



Fonte: OMT.

Um segundo *boom* à escala mundial ocorre a partir dos anos 80 e 90 do século passado com a globalização e o desenvolvimento do turismo de massas. O turismo passou a ser acessível a quase todas as bolsas e a ser visto como um complemento ao lazer, de que todos devem ter o direito de desfrutar.

Nasceram instituições (por vezes apoiadas pelo Estado) que enquadraram o turismo dentro das actividades de ocupação dos tempos livres. Alargou-se o âmbito e conceito das colónias balneares, surgiu o turismo social, o turismo sénior, o turismo juvenil, o turismo de aventura, o turismo ecológico, o turismo religioso, o turismo de saúde, termal, rural, fluvial e etcetera e tal.

O turismo socializou-se, tornando-se acessível a todas as bolsas, mas também se segmentou, tentando dar respostas diferenciadas a grupos sociais, etários ou a nichos de mercado.

Porém, a industrialização do turismo na sociedade global retirou-lhe em grande parte a componente de aventura e descoberta. Hoje em dia, ao comprarmos uma viagem organizada vamos ver aquilo que os operadores querem que nós vejamos e resta-nos pouco tempo para «explorar», actividade essencial para a descoberta que o turismo é suposto favorecer. Acresce que a maioria dos destinos que nos são oferecidos são locais de turismo massificado, onde já se perdeu a maioria das características locais, porque uma das perversidades do turismo de massas, que a sociedade de consumo desenvolveu e a globalização glorificou, foi tornar muitos destinos turísticos (nomeadamente quando falamos de praia ou neve) numa espécie de *fast food* hoteleiro e paisagístico.

Selvas de cimento destruíram aldeias piscatórias, invadiram espaços naturais outrora preservados, alteraram (quando não danificaram irremediavelmente) a paisagem. Muitos dos destinos que nos são hoje em dia apresentados como exóticos apenas preservam do seu exotismo algumas palmeiras e um folclore pronto a consumir para turista ver.

A indústria turística tem contribuído para matar muitas tradições locais e mudar hábitos de vida, que depois são vendidos em «pacotes de plástico» como sendo originais.

Por outro lado, ao desenvolver indústrias indirectas (transportes não especializados, escolas, hospitais, museus, telecomunicações, bancos, comércio, etc.) a indústria turística está a criar riqueza, a gerar postos de trabalho e a contribuir para o desenvolvimento económico.

Mas isso é outra história e não vou por aí, porque o espaço não o permite. Importa apenas sublinhar que quem ainda pretenda conviver com culturas quase incólumes, com a Natureza no seu estado puro ou populações autóctones não «corrompidas» pela indústria turística, tem cada vez mais dificuldade em fazê-lo porque esses destinos são cada vez mais longínquos e inacessíveis ao comum dos mortais por razões de ordem financeira.

O turismo de descoberta de outrora está para o turismo global dos nossos dias como o pronto-a-vestir está para a alta-costura: ambos existem para nos vestir, mas só uma é verdadeiramente moda!

Por opção do autor este artigo não é publicado com o Novo Acordo Ortográfico.



# PROPOSTAS ALTERNATIVAS DE TURISMO

Por: Vitalino José Santos, jornalista, licenciado em Ciências Sociais  
Fotografias: Cedidas pelos autores

«O turismo tem um peso económico estimado em cerca de 10% do PIB», diz o atual secretário de Estado, Adolfo Mesquita Nunes, admitindo que a «importância que o turismo tem é mais real ou mais dinâmica nas regiões menos litoralizadas, porque é onde se sente mais a necessidade de captar, de preservar e de manter as populações»

**D**urante muitas décadas apostou-se excessivamente no turismo de alojamento. Agora, o novo Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) está a começar a desenvolver uma mexida enérgica no mercado residencial através do programa *Living in Portugal*, havendo intenções de avançar com duas áreas ou produtos tidos como estratégicos: o turismo de saúde e a venda de imobiliário turístico, de saúde e de património.

Assim, enquanto o governo e o tecido empresarial privado estão a fazer tudo para promover o País como um destino ideal para segunda habitação junto de potenciais mercados e se altera a lei no sentido de introduzir isenções fiscais e os *Golden Visa* de forma a cativar os cidadãos estrangeiros que residam em Portugal mais de 183 dias no ano, acaba de ser apresentado um projeto diferenciador na serra do Espinhal, no concelho de Penela.

Neste contexto, importa lembrar que a Organização das Nações Unidas já em 1954 considerava: «Será turista qualquer pessoa que permaneça num país estrangeiro mais de 24 horas e menos de seis meses, sem distinção de raça ou religião.» Porém, num domínio onde jogam diversos interesses, há sempre conflitos, indefinições e incertezas.

Entre a incerteza de alguns conceitos de turismo alternativo e a complementaridade das diversas opções turísticas, o nosso trabalho jornalístico orienta-se à volta das alternativas que querem responder às potencialidades e às solicitações de um tempo em que são inconstantes as condições socioeconómicas e culturais das pessoas, embora o setor do turismo continue a crescer e a ser promissor.



## PRESIDENTE DA TCP QUER TURISTAS «EXIGENTES NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS»

«O turismo alternativo assenta no conjunto da oferta turística dedicada a nichos de procura diferenciados, exigentes, além dos produtos convencionais mais maduros e capazes de atrair novos públicos», afirma o presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (TCP), Pedro Manuel Machado.

Na perspetiva do mestre em Ciências da Educação recentemente reeleito para um mandato de cinco anos na liderança da TCP, **«a massificação significa, em tese, uma grande procura indiferenciada, caracterizada por baixos níveis de poder de compra e consumo de produtos mais baratos»**. Por isso, argumenta que, a nível do turismo, se devem procurar, **«cada vez mais, públicos com maior poder de compra e, por essa via, mais exigentes na qualidade dos serviços»**.

Sendo o turismo massificado frequentemente privilegiado pelos governos e o turismo alternativo tido como mais apropriado enquanto forma de fomento dos países em vias de desenvolvimento (como sustentam alguns especialistas), Pedro Machado está convicto de que na região Centro **«os projetos das aldeias de xisto, das aldeias históricas e das aldeias de montanha, ainda em elaboração»** constituem **«exemplos fortemente integrados na paisagem e na cultura»**.

Tentar encontrar costumes e rituais na rotina diária das populações dos espaços locais e tendencialmente globalizados leva-nos a pensar em turismo étnico. No entanto, para o presidente da TCP esse **«é, seguramente, um conceito pouco difundido e pouco estruturado em Portugal»**. Na opinião de Pedro Machado, o turismo alternativo **«compreende um conjunto alargado de experiências e de práticas que levam à participação ativa, envolvendo os turistas (nacionais e estrangeiros) nas rotinas quotidianas»**. **«Por se destinar a pequenos nichos, facilita a dimensão integradora e socializadora dos turistas»**, acentua.



### A ligação ao passado

Para o presidente da TCP, **«o turismo histórico não existe enquanto produto estruturado fora do âmbito cultural e patrimonial e, por essa via, não se assume como turismo massificado, mas, antes, como um domínio diferenciador da experiência turística que procura a sua ligação com o passado»**.

No que concerne ao turismo literário, Pedro Machado enquadra-o igualmente no domínio do turismo cultural e patrimonial, **«apesar de existir, hoje, maior consciência para o potencial da lusofonia enquanto campo de oportunidades a explorar, associada aos inúmeros autores e escritores que fazem da cultura portuguesa uma referência mundial»**.

A recuperação do mosteiro de Semide (Convento ou Mosteiro de Santa Maria de Semide, no concelho de Miranda do Corvo, inicialmente ocupado por monges beneditinos e, mais tarde, transformado num convento de freiras), que faz parte de um conjunto de oito projetos

de recuperação do património da região Centro anunciado em setembro, na Sé de Viseu, **«integra o produto de turismo religioso, da mesma forma que patrimonial e cultural, e vem responder à necessidade imperiosa de recuperarmos e preservarmos o que de melhor temos em Portugal».**

**«As rotas visam responder a uma programação estruturada que provoque o efeito de Hub»** – isto é, capaz de articular a atuação de vários projetos diferentes, procurando impulsionar o seu efeito conjunto – **«e que permitam percorrer a região fixando mais turistas»**, declara Pedro Machado, em sintonia com o que se afirma na página eletrónica do Programa Rota das Catedrais, o qual resulta de um acordo de cooperação (em junho de 2009) entre o extinto Ministério da Cultura e a Conferência Episcopal Portuguesa, **«coincidindo na afirmação do inestimável valor religioso, histórico, cultural, simbólico e patrimonial das catedrais portuguesas».**

### Pelos verdes campos do Mondego

Em Montemor-o-Velho o **«protagonista da paisagem continua a ser o rio Mondego»**, lê-se no roteiro turístico local. Pedro Machado reconhece que, **«face aos grandes investimentos realizados, em particular no CAR (Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho), uma boa parte da estratégia tenha privilegiado o eixo do turismo desportivo».** «Mas, são igualmente importantes

**o património edificado, como o castelo, ou o imaterial, como o pastel de Tentúgal ou a queijada de Pereira»**, sublinha o presidente da TCP, certamente satisfeito com o facto de a Comissão Europeia ter aprovado a inclusão de um dos doces portugueses mais simbólicos na lista das indicações geográficas protegidas (IGP).

O ecoturismo ou turismo ecológico é um segmento turístico que compreende patrimónios e belezas naturais também desfrutáveis na região Centro. Nesse entendimento, Pedro Machado – agora ocupado com a instalação da nova Entidade Regional de Turismo e a preparar o Plano de 2014 – perfilha, **«claramente, a sustentabilidade e a coesão do território como âncoras do nosso projeto coletivo».**

*O turismo alternativo, «por se destinar a pequenos nichos, facilita a dimensão integradora e socializadora dos turistas», refere Pedro Machado, presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal.*

*No entender do presidente da TCP, a região Centro caracteriza-se, «essencialmente, pela sua diversidade» no que respeita a «produtos e marcas fortemente enraizados nas suas sub-regiões».*



Em Montemor-o-Velho «os verdes campos férteis, propícios aos arrozais», estendem-se «a perder de vista», antes alagados pelo caudal do rio Mondego



Direitos reservados - © CHUC

## «QUEREMOS SER UM *PLAYER* INCONTORNÁVEL EM TURISMO DE SAÚDE», DIZ O PRESIDENTE DO CHUC

«Há que distinguir e diferenciar turismo de saúde médico e o de bem-estar, sendo que este compreende as áreas termais, os SPA, etc. O turismo médico é o que está diretamente relacionado com a atividade hospitalar», esclarece José Martins Nunes, que dirige o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC).

Para o presidente do Conselho de Administração (CA) do CHUC, «trata-se de uma forma de turismo de elevada diferenciação, altamente valorizado pelo mercado e pelas pessoas que o praticam». «O seu público é, geralmente, constituído por pessoas bem informadas e exigentes, preocupadas com a sua saúde e que procuram serviços de elevada reputação e qualidade», refere José Martins Nunes, acrescentando que, «ao pretender participar numa plataforma regional e nacional do denominado turismo de saúde médico, o CHUC tem condições únicas para oferecer um “produto” de qualidade a um segmento de mercado particularmente exigente».

«A Coimbra Health vai concretizar a ambição de Coimbra vir a ser a maior e a mais importante brand da internacionalização de Portugal na área da saúde», observa o responsável hospitalar José Martins Nunes.



Para Martins Nunes, «o conceito de turismo tem evoluído de forma muito significativa nos últimos anos». No seu entender, «cada vez mais, a atividade turística caracteriza-se por apresentar um vasto leque de propostas diferenciadoras, destinadas a diferentes públicos-alvo». Ou seja, «o designado turismo alternativo visa não apenas preencher os tempos livres, mas sobretudo a satisfação dos públicos consumidores e o seu enriquecimento enquanto indivíduos em áreas que podem ir da cultura ao autoconhecimento, à promoção da saúde e até a um conjunto de atividades e práticas sustentáveis e de elevada consciência social».

### Aposta estratégica da *Coimbra Health*

«Para nós e para a região [Centro] este é um projeto mobilizador e uma aposta estratégica, pelo que entendemos reunir em torno do CHUC um conjunto de *stakeholders* (clínicos e não clínicos) na área da saúde e das tecnologias conexas, numa plataforma de produtos e serviços a que chamámos *Coimbra Health*», declara o presidente do CA da megaestrutura hospitalar.

«Temos a certeza que este projeto de internacionalização irá contribuir para a melhoria global da qualidade da oferta clínica do CHUC», insiste, informando que já há «acordos assinados com a segunda maior operadora de saúde alemã» mas que se está «a apostar igualmente noutros mercados europeus e mundiais, com um conjunto crescente de parcerias com entidades públicas e privadas».

A *Coimbra Health* propõe-se «concretizar a ambição de Coimbra vir a ser a maior e a mais importante *brand* da internacionalização de Portugal na área da saúde», sublinha José Martins Nunes.

«Quem nos escolher está a optar por uma aposta integrada de saúde, ciência, tecnologia, cultura e hotelaria de referência, temperada com hospitalidade e simpatia», garante o primeiro diretor do CHUC e impulsor da *Coimbra Health*.

## A NECESSIDADE DE VOLTAR À TERRA E DE APROXIMAR AS PESSOAS

«Nunca foi o resultado de um impulso negativo o que me fez procurar e querer encontrar pessoas novas, aprender e ir a *workshops*, palestras e retiros», afirma Rui Lopes, com 39 anos e licenciado em Artes Plásticas, em busca de vivências diferentes das que a cidade promete.

**A** par da pintura e de uma aprendizagem a nível do ioga, experiência que desenvolve há cerca de década e meia, passou a interessar-se pela meditação Zen e a viver o momento presente de outra forma. **«A questão de voltar à terra»** e a **«curiosidade de estar com pessoas que veem a sociedade de maneira diferente»** levam-no a observar a agricultura e as comunidades rurais com outros olhos.

A viagem também representa, para si, outros caminhos e achamentos, ao jeito da noção torguiana de que **«o homem só se descobre a descobrir»**. Não assumindo propriamente uma desilusão com a realidade consumista quotidiana, Rui Lopes quer **«sentir na pele»**, de modo muito literal, a respiração da Natureza. Essa procura do solo natural que lhe está no sangue – pela «linhagem» da sua avó materna, que trabalhou a terra – e **«uma visão mais lúcida»** de que **«a cidade nem sempre será a melhor maneira de se viver»** motivam o pintor e atual presidente da Assembleia-Geral da Secção de Yoga da Associação Académica de Coimbra (AAC) a fazer algo diferente, **«sem ir atrás de modas»**.

No entanto, quando se fala de turismo é admissível **«ir ao sabor do momento»**. **«Às vezes as modas podem ser superficiais, mas têm uma força de impulso que as fazem valer também por isso»**, reconhece Rui Lopes, um defensor da permacultura, apelando à autossustentabilidade comunitária.



### O ecoturismo e o património natural

Quanto ao ecoturismo, parece-lhe **«ser um conceito positivo mas que permite a continuação de um turismo à procura do lucro e da ocupação de espaços e chegar a públicos-alvo, encobrendo a mesma intenção do grande turismo»**. **«Não digo que não haja projetos que sejam verdadeiramente altruístas... É um conceito! E os conceitos são operativos. Tal como o dinheiro, se calhar, não é mau em si, mas o uso que lhe damos»**, repara Rui Lopes.

Embora o ecoturismo se apresente como um segmento da atividade turística que recorre, de forma sustentável, ao património natural e cultural com base na consciencialização ambientalista, os seus praticantes tentam compensar o lado agressivo da circulação de pessoas e de viaturas com a apetecida integração e o desenvolvimento económico nas áreas de preservação ambiental.

Para este amante da terra e de um **«modo de vida autossustentada pelos produtos que a própria comunidade produz»**, é preciso ter em conta a manutenção dos ecossistemas agrícolas que acautelem a biodiversidade, bem como a estabilidade das espécies e a resistência do conjunto de comunidades naturais que interagem entre si, sob a interferência da ação dos vários fatores abióticos e inorgânicos. Por isso, não qualifica o ecoturismo como «alternativo». **«Acho que, no âmbito do**

conceito de “ecoturismo”, haverá projetos e situações que, realmente, podem ter pressupostos bastante diferentes. Talvez sejam poucos no grande “bolo”, mas não tenho a certeza», refere o pintor de Coimbra.

### «Escutar o silêncio interior» cuidando da terra

«Para mim, tem mais sentido a situação que vivi em agosto, numa experiência de permacultura, numa quinta perto de Alvaiázere e de Ansião denominada O Fojo e que foi adquirida por um casal que a cultiva e a disponibiliza para um projeto maior», sublinha Rui Lopes, explicando tratar-se de «um espaço onde se pode escutar o silêncio interior» cuidando da terra e das pessoas.

Além de acompanhar a ideia de que a «permacultura é um sistema de *design* que reconcilia as comunidades humanas com os imperativos ecológicos de um planeta vivo», como advoga Ben Haggard, aquele espaço é igualmente vocacionado para a realização de cursos e *workshops* (sobre a ecoconstrução, a agricultura natural e em torno da ecologia humana e das eco-aldeias), a par das trocas de sementes tradicionais e de múltiplas atividades, privilegiando o voluntariado e o «encontro de comunidades».

«Eventualmente, se eu lá chegar e não tiver dinheiro, vou poder aprender na mesma... E isso não é, exatamente, o que o turismo [convencional] tem feito!», repara Rui Lopes.

«Porém, às vezes, a questão da operacionalidade dos conceitos é um pouco pernicioso: se continua a ser designado daquela maneira, há de continuar a ser assim!», particulariza o artista plástico, adivinhando

*«A questão de voltar à terra» e a «curiosidade de estar com pessoas que veem a sociedade de maneira diferente» levam o artista plástico Rui Lopes a observar a agricultura e as comunidades rurais com outros olhos.*

eventuais conflitos de interesses entre quem pratica o turismo de natureza e o turismo social, de comunidade.

### A economia da dádiva e da partilha

As pessoas que partilham estes interesses fazem parte de um círculo que se vai alargando em função da necessidade de mudarem de vida. De diversas proveniências socioeconómicas e, frequentemente, com formação superior, estão a predispor uma intenção coletiva (ou movimento conjunto) de voltar à terra e de consumir menos. «Querem ter uma alimentação vegetariana e mais saudável, cuidando do corpo de maneira diferente e promovendo a prática espiritual», fundamenta Rui Lopes.

A respeito dos aspetos que distinguem e valorizam socialmente, o pintor conimbricense destaca a «economia da dádiva» (ou *re-economy*) como o ponto de convergência de um encontro internacional, conhecido por «ajudada», que decorreu em Portalegre, de 14 a 16 de junho de 2013, com o timbre da Transition Networks, que é uma organização não-governamental a estender-se no país e que pretende auxiliar as pequenas povoações ou comunidades a tornarem-se mais resilientes e resistentes servindo-se dos próprios recursos e competências. «Se alguém precisa de fazer um galinheiro, de vindimar ou de lavrar a terra, os vizinhos vão ajudá-lo!», exemplifica, recordando as antigas práticas comunitárias da aldeia raiana de Rio de Onor. «Mais do que relembrar, é tornar isso vivo, novamente! Não só no campo, mas também na cidade, na mesma rua e no prédio comum, onde as pessoas não se conhecem», ressalta Rui Lopes.

*«Acho que no âmbito do conceito de “ecoturismo” haverá projetos e situações que, realmente, podem ter pressupostos bastante diferentes», expressa Rui Lopes.*

*Num misto de experiências, Rui Lopes alude a «um parque de campismo, próximo da Zambujeira do Mar, em que as pessoas podem trabalhar nas hortas».*

## Modalidades de turismo de espaço rural

No que concerne às formas do lazer e da descoberta – falando agora em turismo e não da vivência sob os princípios da permacultura –, o pintor que dedica muito do seu tempo às práticas meditativas (tanto do budismo quanto do hinduísmo ou do taoísmo) crê que **«o próprio ecoturismo poderá tornar as pessoas mais conscientes»** e facilitar-lhes outras maneiras de encarar a vida.

Como diria Chuang-Tzu: **«O homem perfeito usa a sua mente como um espelho. Ela, nada aprisiona e nada recusa.»** Por isso, Rui Lopes argumenta que **«todas estas questões nunca poderão estar subordinadas a uma lógica [modelar ou convencionada] de turismo»**.

Não perfilhando a classificação de **«turismo desordenado, pobre e selvagem»**, no qual assenta o epíteto de **«turismo de pé descalço»**, o artista plástico conimbricense regista também com interesse as modalidades de turismo de espaço rural (sobretudo, através das casas de campo) e de agroturismo, no contexto de explorações agrícolas em que as pessoas podem participar nas faixas campesinas.

Num misto de experiências, Rui Lopes alude a **«um parque de campismo, próximo da Zambujeira do Mar, em que as pessoas podem trabalhar nas hortas»**. Embora acessível a bolsas diferentes das que frequentam o Zmar Eco Campo Resort (na mesma zona do litoral alentejano), tido como um dos primeiros parques de campismo ecológicos nacionais que **«oferecem conforto com o mínimo de pegada ecológica»**, o espaço indicado pelo artista plástico **«dispõe de piscina de água natural que não tem cloro nem nada, além de umas plantinhas que renovam o ar»**. **«Aí, tudo é construído com materiais recicláveis, o que é algo diferente de um parque de turismo habitual»**, prossegue o pintor e praticante de ioga, notando que **«estas coisas começam com pequenos passos»**.

## Como conhecer o mundo sem pagar

Um modo de **«conhecer o mundo sem pagar»** é sugerido pelo Movimento Novos Rurais, que promove **«a procura da proximidade com a Natureza e com a vida no campo»**. **«A Woofing, enquanto rede de quintas biológicas, é relativamente fácil de encontrar na Internet»**, diz Rui Lopes, esclarecendo que, mediante o contacto com os proprietários, **«é possível trabalhar lá [onde se cultiva sem usar químicos como adubos, nem pesticidas e afins] e ter alimento e habitação, obtendo formação sobre cultura biológica»**.

Este **«conceito de rede de quintas»** existe há cerca de 40 anos e abrange vários países, envolvendo mais de uma centena de espaços similares que, também em Portugal, acolhem voluntários para trabalharem **«em troca de cama e de comida»**.

Próxima de Odemira, a renovada Aldeia das Amoreiras resulta de um projeto de combate à desertificação de uma organização de defesa do ambiente (Centro de Convergência do Gaia), na senda do Movimento de Transição (originário do Reino Unido, em 2006) que apadrinha o princípio de que **«é preciso mudar de paradigma energético»**. Ou seja, defende modos de vida menos dependentes do petróleo e dos combustíveis fósseis, favorecendo o consumo dos produtos locais ou regionais, numa **«cultura de partilha, troca e entreajuda»**. A Aldeia das Amoreiras é um exemplo de ecocomunidade onde **«as casas são caiadas com a ajuda de todos»**, o Sol é a grande fonte de energia e as pessoas de Lisboa e de outras zonas urbanas tentam **«recuperar a Casa do Povo, os cantares da região e as práticas agrícolas»**.



## PROJETO TURÍSTICO DIFERENCIADOR NA SERRA DO ESPINHAL

«Um dos maiores desafios que tenho, como secretário de Estado, é tentar vencer o preconceito de que o turismo é alojamento», declarou Adolfo Mesquita Nunes em 11 de setembro, na cerimónia de apresentação do projeto *Esquio Mountain Reserve*, na aldeia do Pessegueiro, em Penela.

«É um preconceito com razão de ser porque foi alimentado por políticas públicas que, durante muitos anos, fizeram confundir o turismo com a construção de hotéis, e a construção de hotéis», acentuou o governante, repetindo-se como recurso expressivo.

Na oportunidade da apresentação oficial daquele «empreendimento diferenciador e inovador no desenvolvimento turístico» local e regional, que visa a «transformação» de aldeias abandonadas na serra do Espinhal (que culmina na serra da Lousã), o secretário de Estado mostrou-se convicto de que «a forma mais eficaz de preservar a história, as tradições, a gastronomia, o território, o património natural e as nossas populações é através do turismo».

### Aposta turística no Centro Interior

«Nenhuma outra atividade económica consegue casar tantos interesses públicos, nem consegue casar tantas atividades económicas ao mesmo tempo para um fim. Ainda mais, para um extraordinário fim, porque traz dinheiro!», expressou Adolfo Mesquita Nunes, mencionando que «o turismo tem um peso económico estimado em cerca de 10% do produto interno bruto (PIB)» e que «8% do emprego lhe está associado». «Esta importância que o turismo tem é mais real ou mais dinâmica nas regiões menos litoralizadas, como a do Centro Interior, porque é onde se sente mais a necessidade de captar, de preservar e de manter as populações», assim como de defender «as tradições que correm o risco, se nada fizermos, de se desvanecerem no tempo».

Ao fomentar a recuperação e a qualificação de alguns núcleos rurais como as aldeias do Esquio e do Pessegueiro, associando-os à Rede de Aldeias do Xisto, os impulsionadores do *Esquio Mountain Reserve* reconhecem que «**terá sido o valor arquitetónico destas aldeias o elemento diferenciador que permitiu pensar na utilização da sua paisagem natural como recurso para o desenvolvimento local, através da transformação dessa mesma paisagem num complexo turístico, desportivo e de lazer, sustentado na recuperação, na valorização e na promoção dos recursos patrimoniais existentes**».

Neste caso, afigura-se como um aldeamento turístico desportivo, com «**a criação de uma infraestrutura que potencia, ao máximo, os desportos de montanha**». Segundo os seus impulsionadores, este projeto pretende colocar o concelho de Penela como ponto de referência do desporto e/ou lazer de montanha a nível mundial. Por conseguinte, «**a ampla oferta de caráter lúdico e desportivo permitirá abranger um vasto leque de público, quer nacional quer internacional, nomeadamente turistas e desportistas de alta competição de todas as faixas etárias**».

*«Nenhuma outra atividade económica consegue casar tantos interesses públicos, nem consegue casar tantas atividades económicas ao mesmo tempo para um fim. Ainda mais, para um extraordinário fim, porque traz dinheiro!», expressou o secretário de Estado do Turismo, Adolfo Mesquita Nunes.*

*«Trouxe uns sapatos que não lembram a ninguém para uma zona destas, mas eu sinto-me aqui como peixe na água!», gracejou o secretário de Estado do Turismo quando procedia à colocação da «primeira pedra» do aldeamento turístico do Pessegueiro, na serra do Espinhal.*

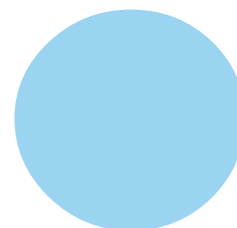
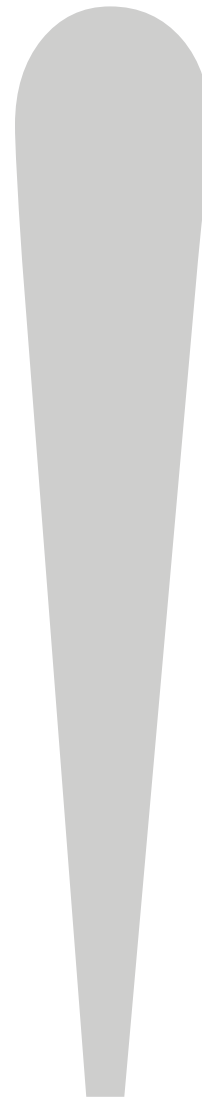
# EM JEITO DE CONCLUSÃO: É PRECISO ATENUAR OS EFEITOS DO TURISMO MASSIFICADO

**O** chamado turismo alternativo também assenta numa oferta dirigida a «nichos de procura diferenciados, exigentes, para além dos produtos convencionais», sublinha o reeleito presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, Pedro Machado.

Por sua vez, o presidente do CA do CHUC observa que o novo PENT (para o horizonte 2013-2015) já enquadra «devidamente» o turismo médico, «o que permitirá a Portugal ter uma estratégia coerente em termos de comunicação no que toca a serviços hospitalares».

A necessidade de voltar à terra e de aproximar as pessoas, aproveitando o ecoturismo e o património natural, a par de outras formas que nos possam fazer «escutar o silêncio interior», cuidando de uma quinta biológica ou possibilitando a economia da dádiva e da partilha, são propostas interessantes sobretudo entre as modalidades de turismo de espaço rural.

Entre os eixos prioritários do novo PENT, o turismo de natureza e o turismo cultural assumem-se como dois dos produtos mais fortes da região Centro. E o caso do empreendimento *Esquio Montain Reserve*, recentemente apresentado na aldeia do Pessegueiro (em Penela) é, como expunha o então vice-presidente da autarquia local (Luís Matias), «um objetivo perfeitamente conseguido, uma vez que o produto turístico a oferecer, devidamente projetado e estruturado, compreende uma filosofia de vender um serviço ou um produto que prima pela defesa do meio ambiente, pela preservação da biodiversidade e, além disto, oferece serviços na área do turismo ativo e de natureza, proporcionando saúde e bem-estar».



# PROMOVER A EMPREGABILIDADE

## PROGRAMA FORMAÇÃO ALGARVE

Por: Teresa Souto/Sérgio Silvestre, jornalistas  
Fotografias: Cedidas pelos autores

O IEFP, IP realizou em 2013, pelo segundo ano consecutivo, na região sul do país o Programa “Formação Algarve”. Esta iniciativa contribui para que trabalhadores em final de contrato mantenham o seu emprego e alguns desempregados encontrem um posto de trabalho.

O desemprego no Algarve tem apresentado as taxas mais elevadas do país, razão pela qual o governo decidiu em 2012, a partir de uma proposta da Assembleia da República, lançar uma iniciativa para dar resposta aos problemas que caracterizam a economia algarvia, muito dependente do turismo (que tem um peso superior a 60%) e afetada por uma forte sazonalidade.

O resultado foi o Programa Formação Algarve, que tem como principal objetivo contribuir para a renovação de contratos na época baixa. Composto por 400 a 600 horas de formação, o programa é direcionado para trabalhadores cujo contrato a termo finde entre 1 de setembro e 30 de novembro, numa ótica de reforço de competências profissionais. **«Pretendeu-se que essas pessoas pudessem, durante o período de menor atividade das entidades, aumentar as suas qualificações para, por essa via, as empresas poderem prestar um melhor serviço»**, afirma Carlos Baía, delegado regional do IEFP, IP no Algarve.

A empresa que se candidata receberá do IEFP, IP por cada colaborador inscrito, durante seis meses, entre 50% da respetiva remuneração bruta mensal com o limite de 1,1 IAS, ou seja, 461,14 euros. A comparticipação pode ir até aos 70% da remuneração bruta mensal do empregado em diversos casos: se o contrato a termo for convertido em contrato sem termo; se a idade do formando for inferior a 25 anos ou superior a 50; se o formando for portador de deficiência ou incapacidade; se tiver qualificações baixas, iguais ou inferiores ao terceiro ciclo do ensino básico; se integrar uma família monoparental e se trabalhar num setor em que o seu sexo não seja predominante.

Este apoio financeiro é fundamental para que muitas empresas decidam manter as portas abertas durante a



época baixa em vez de interromperem o seu normal funcionamento até ao início do próximo período estival. Segundo Carlos Baía, **«tem sido feito um esforço grande por parte do turismo do Algarve, tentando sensibilizar as entidades empregadoras do setor turístico para não fecharem portas durante o inverno. Por outro lado, as entidades empregadoras também me transmitiram as desvantagens que notaram por terem encerrado no inverno anterior. Quando fecham, perdem o contacto com os clientes. Julgo que fará mais sentido criar estratégias de dinamização da atividade no inverno e beneficiar dos apoios concedidos pelo Programa Formação**

**Algarve, mantendo o contacto com os clientes, do que simplesmente fechar portas reabrindo na próxima época alta. Este é um instrumento interessante ao aliviar as tesourarias das empresas, ao pagar uma parte substancial dos vencimentos destes trabalhadores candidados ao programa».**

Ao programa podem candidatar-se empresas de turismo, hotelaria e restauração, mas também outras ligadas ao setor como as de comércio, atividades desportivas, recreativas e culturais, serviços às empresas e mesmo algumas áreas da construção civil, desde que a sua atividade esteja na listagem de CAE (Classificação das Atividades Económicas) elegíveis.

Em 2012 a maioria das candidaturas foi apresentada por microempresas até 10 trabalhadores e pequenas empresas com 10 a 50 trabalhadores. As médias e grandes representaram menos de 20%.

Na edição de 2013 as candidaturas estiveram abertas até 31 de dezembro, um período mais alargado do que na primeira edição, o que Carlos Baía considera ser importante para que as empresas se possam organizar e aceder ao programa. **«Em 2012 tivemos 45 candidaturas com 192 postos de trabalho candidatos; validámos 39 candidaturas a que corresponderam 162 trabalhadores. Ou seja, o programa permitiu que 162 trabalhadores, que em condições normais entrariam numa situação de desemprego na época baixa, se mantivessem em atividade»**, diz o delegado.

Foi o caso de Ana Paula Ramos e de outros 19 colegas seus do Hotel Resort Martilhal, em Sagres, que frequentaram o Programa Formação Algarve na edição anterior. A cozinheira, de 53 anos, viu o seu contrato renovado no ano passado e tem boas perspetivas para que o mesmo aconteça este ano. **«Tenho de agradecer ao Martinhal por ter aderido a esta formação, porque assim garantiu aqueles 20 postos de trabalho que possivelmente não continuariam se não fosse a formação. Esta formação foi muito importante porque me enriqueceu bastante.»** Embora já tenha feito alguma formação em cozinha e serviço de mesa, considera que ao longo da sua vida profissional tem aprendido essencialmente com a experiência e o Formação Algarve dotou-a de novas competências que lhe permitem agora prestar um melhor serviço. **«Faço o mesmo trabalho que fazia antes. Cozinheiro diariamente para 300 pessoas. Mas agora faço com mais conhecimentos»**, afirma.

Está prevista alguma flexibilidade na organização temporal da formação, podendo as empresas preferir dispensar os trabalhadores durante uma parte do dia ou alguns dias por semana ou ainda concentrar a maior parte da formação num determinado período, por exemplo de dois a três meses. O que se pretende é **«não atrapalhar o normal funcionamento das empresas na época baixa»**, como afirma Carlos Baía.

## Acesso para desempregados

Além dos formandos submetidos pelas empresas, também os desempregados podem aceder ao Programa Formação Algarve. Isto acontece sempre que há necessidade de completar as turmas, que têm, no mínimo, de reunir 20 formandos. **«Quando uma empresa que se candidate não tenha um mínimo de 20 trabalhadores para constituir um grupo, vai agregar-se trabalhadores de empresas vizinhas a atuar no mesmo setor. Quando isso não for possível, vamos chamar os desempregados para poderem beneficiar desta formação»**, explica Carlos Baía. Segundo o delegado regional, a dificuldade de os formandos se deslocarem dentro da região e também em ajustar horários que permitam juntar diversas empresas numa mesma formação complica a criação de turmas completas.

Na edição de 2012 a iniciativa integrou cerca de 350 pessoas encaminhadas pelos centros de emprego da região. No entender de Carlos Baía, o facto de desempregados frequentarem uma **«formação com trabalhadores no ativo acaba por ser um momento interessante de troca de experiências, de estabelecimento de conhecimentos e de redes, que também são facilitadoras do regresso ao mercado de trabalho»**. E isso verificou-se para muitos participantes. Finda a formação, alguns conseguiram obter um posto de trabalho, como Sandra Isabel Castro, atualmente a trabalhar no Golden Resort, em Cabanas, Tavira.

Sandra ficou desempregada em agosto de 2012, às portas da época baixa, o que já lhe aconteceu por duas vezes. Como diz, **«no Algarve, quando chega o fim do verão as pessoas vão para casa. Depois voltam quando começa a época alta»**. Frequentou o programa juntamente com outros nove colaboradores da entidade hoteleira onde hoje trabalha. A oportunidade de emprego como auxiliar de governanta de andares surgiu em maio após a formação. Pelo menos até ao final de novembro



tem contrato. Caso este não seja renovado, prepara-se já para voltar a fazer formação de modo a ganhar qualificações para obter a equivalência ao 12.º ano. Algo que já pensara fazer antes. **«A formação vai começar em novembro e é uma grande vantagem para mim. Posso aumentar a escolaridade e depois fazer um curso de governanta»**, diz.

Uma das novidades do Formação Algarve para este ano diz respeito ao facto de prever 100 horas de formação prática em contexto de trabalho acompanhadas por um tutor. E isto irá funcionar tanto para os formandos no ativo como para os desempregados. Uma alteração que Carlos Baía entende como muito vantajosa para o público desempregado: **«Um desempregado ao estar a frequentar um percurso formativo de 400, 500 horas em abril-maio, numa altura em que as unidades hoteleiras e os restaurantes começam a contratar no Algarve, e ao frequentar a formação na empresa, a nossa forte expectativa é que possa dar um salto para o mercado de trabalho.»**

### Percursos formativos

Na primeira edição coube às empresas compor o percurso formativo de cada colaborador com base nas Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) do Catálogo Nacional de Qualificação (CNQ). Em 2013, para facilitar a escolha por parte dos empregadores – até porque muitos não estão familiarizados com o CNQ –, e também por questões logísticas, o IEFP, IP construiu diversos percursos

formativos tipo que visam contemplar as necessidades das empresas candidatas. **«Procurámos facilitar fornecendo já percursos formativos ajustados a cada área de trabalho: cozinha, mesa-bar, serviço de andares, jardinagem, etc. É importante referir que apesar dos percursos formativos estarem pré-formatados acautelaremos especificidades das empresas, isto é, se existir uma ou outra empresa ou um ou outro trabalhador que no âmbito da sua atividade desenvolva tarefas específicas não contempladas naquele percurso, naturalmente procuraremos acolher essas solicitações e desenvolver essa formação»**, refere Carlos Baía.

Segundo este responsável, os percursos formativos elaborados pelo IEFP, IP visam reforçar competências associadas às funções dos trabalhadores mas também atribuir competências de uma forma transversal. Estão contemplados aspetos relacionados ao atendimento, à higiene e segurança, às línguas, mas também ligados ao turismo inclusivo. **«É um aspeto sobre o qual se começa a falar muito, um nicho de mercado com potencial de crescimento significativo e portanto tivemos essa preocupação de marcar a diferença. Queremos que os trabalhadores melhorem o desempenho relativamente às tarefas que já fazem mas também queremos abrir-lhes horizontes, permitindo-lhes que se posicionem e perspetivem novos mercados e novos públicos que podem surgir.»**

Algo que se mantém é a possibilidade de as empresas candidatas indicarem que entidade se deve encarregar da formação dos seus colaboradores, podendo esta ser realizada pelos Centros de Formação do IEFP, IP, de gestão direta ou participada, pela rede de escolas de hotelaria e turismo de Portugal ou por qualquer outra entidade formadora certificada.

Os resultados obtidos nos dois últimos anos bem como a forte divulgação do programa levam Carlos Baía a prever que este ano haja muito mais procura relativamente a esta iniciativa de formação. **«Pensamos que a marca Formação Algarve ficou e é neste momento uma marca conhecida na região pelos vários operadores.»** Além disso, não existe um limite para o número de candidaturas aprovadas, pelo que serão realizadas **«tantas ações de formação quantas as necessárias»**.



## Formação acompanha novas tendências da economia algarvia

A oferta formativa só faz sentido se voltada para o mercado de trabalho e no Algarve também não são esquecidas as especificidades da região. Sendo fundamental fazer formação em áreas ligadas ao turismo, à hotelaria, à restauração, ao comércio, Carlos Baía diz que é também preciso ter em conta a evolução de novas áreas económicas que se tinham perdido. **«Estou a falar da área agrícola, da piscicultura, de áreas tradicionais que têm vindo a perder mão-de-obra e em que é difícil formar mão-de-obra como é o caso da cortiça (numa zona muito específica, no concelho de São Brás de Alportel), e temos criado oferta formativa para responder a essas necessidades.»**

Nos últimos dois anos o IEFP, IP tem aumentado a sua oferta formativa no Algarve na área agrícola como forma de acompanhar os investimentos crescentes na agricultura que se têm registado na região, uma tendência que poderá expandir-se. **«Estamos atentos a novos setores de atividade que estejam a ser dinamizados, estamos atentos a novos projetos de investimento que surjam na região, em qualquer setor de atividade, para qualificar mão-de-obra atempadamente para que as entidades se possam cá instalar»**, afirma.

Segundo Carlos Baía, citando números da Direção Regional de Agricultura do Algarve, haverá várias cente-

nas de agricultores a estabelecerem-se na região. Entre as culturas cite-se, por exemplo, o cultivo de frutos vermelhos, **«uma tendência muito recente e que continua em expansão»**, mas também outras. E, naturalmente, a oferta formativa tem de acompanhar estas tendências. **«Quando desenvolvemos este tipo de formação fazemo-la com parceiros como a Direção Regional de Agricultura. No caso da formação para técnicos operadores de cortiça fazemos em conjunto com associações e empresas que estão a laborar nesse setor. Sempre que possível procuramos associar-nos a parceiros dos setores específicos porque consideramos que isso irá facilitar a integração posterior dos formandos no mercado de trabalho.»**

Apesar das iniciativas para dinamizar o turismo algarvio na época baixa, dificilmente se conseguirão obter nos meses de inverno os níveis de visitantes registados no verão. Por isso, Carlos Baía sublinha a importância de atividades que podem ser contracíclicas com o turismo, como a agricultura. **«Há produtos agrícolas cuja maturação e apanha acabam por coincidir com a época baixa do turismo e, portanto, porque não em alguns casos utilizar mão-de-obra menos qualificada – em tarefas menos exigentes – que possa estar presente num e noutro setor de atividade, de forma desfasada?»** Fica a sugestão do delegado regional do IEFP no Algarve.



# POR UM TURISMO SUSTENTÁVEL

Por: Carlos Barbosa de Oliveira, jornalista  
Fotografias: João Teixeira

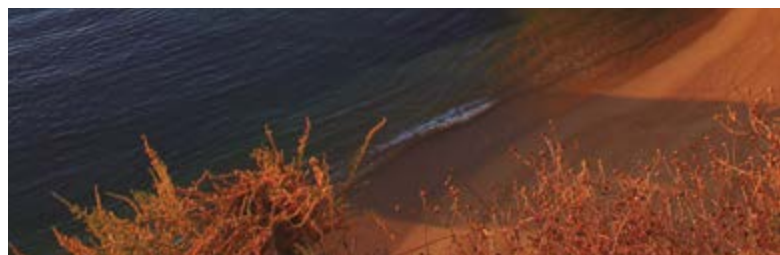
**Se é verdade que o turismo traz inúmeras vantagens para os países receptores, não se podem escamotear as consequências nefastas que advêm da sua massificação. Os impactos negativos do turismo começam a preocupar as grandes instâncias internacionais, que procuram contrariar a tendência de sobrevalorização da vertente económica**

**T**odos reconhecem as vantagens resultantes da actividade turística: entrada de divisas, receitas fiscais, desenvolvimento económico, criação de emprego, melhoria das infra-estruturas, atracção de investimentos, restauração de monumentos, desenvolvimento cultural, etc.

No entanto, a massificação do turismo coloca questões complexas, como a degradação ambiental ou a violação de direitos de cidadania, que vale a pena analisar. Com efeito, quando falamos de turismo preocupamo-nos essencialmente com os direitos dos consumidores turistas, esquecendo-nos dos direitos dos cidadãos locais, que não usufruem apenas em termos económicos e sofrem impactos negativos no meio ambiente, na sua cultura, nos seus hábitos, na sua civilização e no seu património. E esquecemo-nos também que se a Natureza colocou ao nosso dispor paisagens de rara beleza, não temos o direito de as mutilar com atitudes que denotam falta de civismo e desrespeito.

Neste mundo de hedonismo global é preciso prestar atenção aos impactos negativos do turismo sobre o ambiente, o emprego, a cultura, a economia e o património, combatendo o turismo desordenado, uma bandeira erigida pelos promotores como democratização turística que apenas espelha a sede desenfreada de explorar um mercado florescente onde o lucro é a palavra de ordem.

Parece-me oportuno, a este propósito, citar alguns exemplos, deveras elucidativos, que reflectem os impactos negativos do turismo sobre as populações locais.



## De Creta a Machu Pichu

Começamos por Creta, uma das mais belas ilhas gregas, onde o turismo conheceu um grande desenvolvimento no início da década de 80 do século passado. Uma análise comparativa entre a Creta dos anos 50 (quando o turismo ainda era reduzido) e a Creta actual permite chegar às seguintes conclusões:

- A propriedade da terra mudou de mãos, porque uma grande parte dos terrenos junto à costa (muitos deles agrícolas) foi comprada por estrangeiros ou cidadãos gregos que habitavam noutros pontos do país, com o intuito de os rentabilizar em termos turísticos, o que provocou a perda de uma parte importante da base de sustentação de um número considerável de famílias.
- A maioria da população abandonou a agricultura e trabalha actualmente na construção civil ou no comércio, o que levou a que se tivesse evoluído de uma economia agrícola para uma economia de serviços.
- Os antigos proprietários das terras são agora, em muitos casos, trabalhadores por conta de outrem.
- O interesse económico é dominante e o sentido de comunidade perdeu-se.
- A riqueza criada pelo turismo está na mão de uma dúzia de pessoas, quando anteriormente estava mais distribuída.
- A mão-de-obra é agora mais barata.

Os primeiros tempos do turismo foram encarados como uma «benção de Deus», mas um comentário de um cidadão expressa bem a opinião dos habitantes acerca do turismo:

*«Desde que o turismo aqui entrou perdeu-se a nossa característica hospitalidade e só se pensa em comércio e lucro. Mas há uma razão para não podermos matar os turistas como outrora fizemos aos inimigos que tentaram invadir-nos: precisamos deles!»*

Mudemos de cenário e viajemos até Machu Pichu (Peru), onde a destruição do património nos últimos 20 anos foi incomparavelmente superior à destruição verificada nos quatro últimos séculos, ou até à Antártida, cujas autoridades estudam a hipótese de impor fortes restrições ao turismo para evitar o seu efeito predador e garantir condições de sobrevivência.

Desanimadora para quem acredite nos investimentos das autoridades na protecção ambiental de algumas zonas turísticas é a notícia que nos chega de França. Por cada euro investido na preservação do monte Saint Michel o governo francês gasta nove na criação de infra-estruturas de alojamento e no apoio ao comércio local.

A revista da UNESCO *Sources* faz também referência a algumas situações:

- no litoral mediterrânico, três quartos das dunas de areia desapareceram;
- nas Caraíbas, as empresas de barcos de cruzeiros são responsáveis pelo aparecimento de enormes e profundas cavidades no solo marinho;
- em Lijiang, uma povoação chinesa nos Himalaias, o número de turistas aumentou em cinco anos de escassos milhares para 3 milhões anuais, ameaçando seriamente os recursos aquíferos, pois cada turista produz em média um quilo de lixo diário e consome cerca de 20 litros de água.

Estas foram algumas das situações que levaram a UNESCO a criar projectos específicos que consciencializem os turistas para a necessidade de respeitarem o ambiente enquanto observam as maravilhas que a Natureza lhes permite desfrutar.

## O comportamento dos consumidores turistas

Quando se pretende realçar as consequências nefastas do turismo em Portugal, o exemplo mais ouvido é o do Algarve. É usual responsabilizar a construção civil e a ganância de alguns promotores por todos os desmandos ambientais. E nós, cidadãos turistas, estaremos isentos de culpas?

Basta reparar na forma destruidora como muitos utilizam os veículos todo-o-terreno dentro de áreas protegidas para se obter uma resposta. Mas as nossas responsabilidades não se ficam por aqui. Continuam com a utilização abusiva, inconsciente e perigosa das motos de água (*jet skis*) que muitos usam nas praias, rios e albufeiras deste país como objecto de adorno e exibicionismo, prolongam-se com o desleixo no lançamento de dejectos para as águas, com a falta de cuidado para evitar incêndios ou com o semear de restos de merendas ocasionais em terrenos que mereciam honras de tratamento zeloso.

E se é verdade que já se notam algumas preocupações quando se trata da construção de infra-estruturas várias, em parte resultante de uma maior consciencialização (e alguma pressão...) das organizações ambientalistas, não pode passar sem registo a falta de civismo de muitos turistas que se comportam como autênticos predadores.

### Turistas pouco informados

A Organização Mundial de Turismo (OMT) tem manifestado algumas preocupações acerca do efeito predador da actividade turística e a falta de informação dos turistas. Em consequência disso aprovou o Código Mundial de Ética do Turismo, cujos princípios enformadores visam contribuir para que a actividade turística respeite a Natureza, os hábitos e cultura locais.

De forma sucinta, o articulado do Código estabelece os seguintes princípios referentes à sustentabilidade:

- Salvaguarda do meio ambiente e dos recursos naturais numa perspectiva de incremento económico sustentável, que não coloque em risco as gerações actuais e futuras.
- Reequilíbrio dos fluxos turísticos de forma a não sobrecarregar certos locais em determinadas épocas do ano.
- Preservação e valorização dos monumentos, santuários e museus, visando o respeito pelo património artístico, cultural e arqueológico.
- Construção de infra-estruturas de forma a não prejudicarem o património natural (ecossistemas e biodiversidade).



Todos reconhecem que há muito a fazer nesta matéria, nomeadamente quanto à sensibilização dos turistas, esclarecendo-os que não devem comportar-se como predadores na altura de regressarem a casa com *souvenirs* exóticos como corais, que são sistemas VIVOS de que dependem muitas espécies marinhas. O mesmo se diga em relação aos animais. Trazer como recordação papagaios, araras, macacos, camaleões ou tartarugas pode ser giro, mas ao fazê-lo estamos a tirar um animal do *habitat* natural e do seu quadro familiar. O mesmo se diga em relação a plantas de espécies protegidas. Se não consegue resistir, o melhor é trazer um exemplar artificial que faz o mesmo efeito e não consome água!

É altura de «obrigar» os turistas a pensarem que se viajam para verem as maravilhosas dádivas da Mãe Natureza neste planeta, o melhor que têm a fazer é agradecer as dádivas, não contribuir para as destruir.

Não é de opinião que os seus filhos apreciarão mais poder ver as maravilhas que existem do que ouvir os relatos saudosos dos pais e dos avós acerca de uma realidade de que já não podem usufruir?

Seja generoso com os seus filhos e deixe-lhes como legado um presente que eles vão adorar: um planeta fantástico dotado de uma Natureza exuberante. Valeu?

Por opção do autor este artigo não é publicado com o Novo Acordo Ortográfico.

# BÚSSOLA GEOPOLÍTICA

Por: Vanda Vieira, especialista em gestão da formação [vanda.vig@gmail.com]; Ruben Eiras, especialista em inteligência competitiva [reiras@gmail.com]

## TURISMO: UMA ESPERANÇA PARA A ECONOMIA PORTUGUESA

O turismo é um dos setores por excelência que assenta no potencial geoeconómico de um país: na configuração do seu território, nas suas infraestruturas de circulação, na qualidade do seu capital humano e no perfil dos seus recursos naturais.

Neste domínio, Portugal continua a ser um destino de eleição para os turistas e a prova disso mesmo são os bons resultados registados durante o mês de julho de 2013, que alcançaram um valor recorde. Contas feitas, os turistas gastaram mais dinheiro quando nos visitaram, um crescimento de 71 milhões em comparação com o ano passado, fazendo deste o melhor julho de sempre no turismo nacional.

As receitas do turismo cresceram 6,5% em julho para os 1152 milhões de euros a partir dos 1081 milhões registados em 2012, segundo dados do Banco de Portugal (BdP), sendo de registar que desde 2010 o mês de julho tem vindo a bater recordes consecutivos.

No balanço total, entre os gastos dos turistas em Portugal e dos portugueses no estrangeiro, o país registou um balanço positivo de 882 milhões de euros, um crescimento de 6,1%, 50,8 milhões de euros a mais do que o registado em período homólogo.

Com efeito, o turismo é um setor no qual Portugal se consegue projetar com grande poder geoeconómico face à dimensão do país. Entre 140 países, Portugal é considerado o 20.º mercado mais competitivo do mundo e o 13.º do espaço europeu, segundo o Relatório de Competitividade do Turismo de 2013 do World Economic Forum (WEF).

Esta iniciativa do WEF tem como objetivo medir os fatores e políticas que tornam atrativo o desenvolvimento do setor turístico em diversos países. A classificação é efetuada com base no desempenho conjunto de três subíndices: o ambiente regulatório do setor turístico; o ambiente de negócios e de infraestruturas; o capital cultural, natural e humano.

O primeiro subíndice capta os elementos de política pública emanados pelo Estado, enquanto o segundo sistematiza os componentes do ambiente empresarial e a qualidade das infraestruturas. O terceiro subíndice congrega os atributos culturais, naturais e humanos que o país possui.

E é neste último que Portugal se destaca mais. Por exemplo, é o 7.º país mais hospitaleiro do mundo, é o 20.º com maior quantidade de bens culturais classificados como património mundial e o 15.º mercado mais atrativo para a realização de feiras e exposições. E, além disso, é o 31.º país com maiores exportações de produtos criativos, representando cerca de 0,3% do mercado mundial.

Este retrato mostra que o turismo é, sem dúvida, uma das estratégias de desenvolvimento sustentado da economia portuguesa, sendo uma das vias críticas para a saída da crise e criação de emprego qualificado e bem remunerado. E mostra também que a nossa mais-valia, além dos recursos naturais, é o nosso capital humano e cultural. Ou seja, isto significa que a afirmação geoeconómica de Portugal como «potência turística» média na economia global passa sobretudo pela valorização dos produtos endógenos e pela aposta na formação e na qualificação das pessoas.

Portanto, uma estratégia turística para Portugal passa não só por aumentar a formação técnica e comportamental dos agentes turísticos, mas também da população em geral. Passa, por exemplo, pelo ensino do inglês obrigatório nas escolas primárias, mas também pela necessária introdução de idiomas como o mandarim ou o alemão a fim de criar uma especialização única nestes mercados com crescente poder de compra.

### Para saber mais:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)

# OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO

Por: Vanda Vieira, especialista em gestão da formação [vanda.vig@gmail.com]; Ruben Eiras, especialista em inteligência competitiva [reiras@gmail.com]

## UM HOTEL ECO-INOADOR NA ÁUSTRIA

**O** Natur Hotel Chesa Valise é uma unidade hoteleira austríaca referenciada em muitos estudos recentes sobre turismo verde e sustentável. A sua diferenciação baseia-se no sistema cooperativo entre o hotel e os fornecedores de serviços e produtos. Estes são todos locais, com o objetivo de tornar a cadeia de valor sustentável. Ou seja, o hotel atua como um fator transformador e integrador do ecossistema local.

Ver em <http://www.naturhotel.at/>

## COLMEIAS URBANAS NA CADEIA HOTELEIRA FAIRMONT

**O**s hotéis da cadeia norte-americana Fairmont diferenciam-se por instalarem colmeias em todos os seus terraços. A ideia não é só contribuir para uma renaturalização da vivência urbana, mas também diferenciar a oferta gastronómica ao incluir no cardápio pratos confeccionados com mel biológico produzido nas próprias instalações do hotel. Os clientes também podem visitar as colmeias da cadeia Fairmont.

Ver em <http://www.fairmont.com/promotions/fairmontbees/>

## UM CENTRO DE CONGRESSOS VERDE NA COREIA DO SUL

**O** COEX é um centro de congressos na Coreia de Sul cuja diferenciação se baseia no seu desempenho ambiental de elevado rendimento. Foi distinguido com o selo de prata da certificação «Earth Check». Criou um sistema integrado de gestão energética, resíduos e recirculação de ar e água. O sistema é tão bem sucedido que é uma das principais fontes de receita do COEX.

Saiba mais em <http://www.coex.co.kr/eng/>

# INTEGRIDADE NA LIDERANÇA: A VIRTUDE DIFÍCIL

Por: Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, Universidade de Aveiro, Nova School of Business and Economics  
Fotografias: João Teixeira

## A integridade como força dos líderes

Quando convidadas a descrever as principais qualidades dos líderes, as pessoas referem, com muita frequência, a integridade dos mesmos. Esse é o retrato evidenciado pela investigação. Tem também emergido num exercício de intervenção e desenvolvimento de executivos («Eu no Meu Melhor»<sup>1</sup>) que temos vindo a realizar ao longo dos anos. A Caixa em baixo ilustra relatos emergentes desse exercício<sup>2</sup>, sugerindo que estamos em presença de um atributo que pode desenvolver-se desde tenra idade.

### Relatos sobre a integridade dos líderes do nosso estudo

- «Compromisso com uma sólida hierarquia de valores, com a qual se identifica plenamente, o que lhe permite ser fiel a esses valores mesmo em circunstâncias em que seria tentador desconsiderá-los, ou num contexto em que dificilmente essa desconsideração seria identificada ou julgada.»

Este líder interpretou-se do seguinte modo: «Manteño-me fiel aos meus princípios mesmo quando pode ser vantajoso desconsiderá-los.»

- «Sempre evidenciou possuir excelentes qualidades humanas (...) e uma seriedade e idoneidade profissional marcante e reconhecida por todos, quer fossem superiores ou inferiores hierárquicos.»
- «Sempre o considerei uma pessoa com carácter e de princípios. Manteve-se sempre fiel ao que acreditava e leal para com aqueles com quem trabalhou, mesmo que isso lhe pudesse trazer consequências menos agradáveis (...).»
- «Mesmo sabendo que se prejudicava, não deixou de fazer o que achava eticamente correto.»
- «Ao descobrir que um colega de trabalho, muito próximo e com o qual mantinha uma boa relação de amizade, estava a desviar dinheiro da empresa através de

um esquema de faturação falsa, prontamente denunciou o caso à administração, demonstrando grande lealdade à entidade empregadora, mesmo que tal implicasse o rompimento da amizade com o seu colega.»

- «Como no campeonato nacional em que cometeste uma infração e te retiraste da prova por teres reconhecido que obtiveste vantagem de forma duvidosa. Desta forma, mostraste respeitar as regras e os adversários, dando o exemplo aos colegas mais novos.»
- «Quando o Alberto andava no 9.º ano, um colega tirou da pasta da professora de matemática o enunciado de um teste e tratou de oferecê-lo à turma. O Alberto não só se recusou a vê-lo como alertou os colegas para o facto de a professora os obrigar a repeti-lo, porque iam todos ter classificações excelentes e não era normal... mais valia devolvê-lo, dizer a verdade, até porque as semanas que se seguiam estavam muito preenchidas. E ter de repetir era mau para quem quisesse usufruir daquela habilidade. Uma parte da turma seguiu-o. Basicamente, só os alunos mais fracos usufruíram do teste roubado. Comprometendo-se a não denunciar ninguém, solicitou aos que usufruíram que assumissem o compromisso de dizer a verdade quando ela fosse requerida. Assim foi! Quando a professora, zangadíssima, entrou na sala a dizer que o teste estava anulado, a verdade foi reposta.»

Por conseguinte, quando pensam em bons líderes as pessoas focalizam-se em líderes honestos e íntegros. Paradoxalmente, muitas pessoas também referem que o contexto económico, empresarial, social e político alimenta, por vezes, a escassez de integridade e que, por essa razão, indivíduos desonestos acabam por ser bem-sucedidos. Mas este cenário tem vindo a mudar. Quando, há alguns anos, fazíamos a apologia da honestidade como qualidade importante nos líderes, uma parcela substancial dos nossos alunos e formandos reagia com cinismo e (quase) acusações de ingenuidade. Os tempos têm mostrado, todavia, que é possível a uma organização e aos seus membros ser-se muito competitivo sem deixar de ser virtuoso, mesmo ao nível global<sup>3</sup>. A perspetiva foi mudando com a emergência dos escândalos empresariais e com os efeitos perversos que daí advieram para as organizações, os seus *stakeholders* e os próprios líderes. Desenvolveu-se também a ideia de que uma parcela da crise financeira entretanto instalada se deve a falhas de integridade. A própria reputação de algumas universidades tem sofrido rumbos devido a défices de ética e integridade na conduta e nas decisões dos seus responsáveis<sup>4</sup>.

### Uma virtude com efeitos extraordinários mas de concretização difícil

A integridade contempla dimensões como o cumprimento da palavra dada e das promessas, a ação confiável, a adoção de atos consistentes com as palavras, a honestidade e a assunção de responsabilidade pelos atos próprios. Eis a fórmula usada por líderes que, segundo McCall e Lombardo, têm maior probabilidade de chegar ao topo<sup>5</sup>: «Farei exatamente o que digo que farei quando disser que o farei. Se mudar a minha ideia, dir-lho-ei com suficiente antecedência para que não seja prejudicado pelas minhas ações.»

Para se concretizar como virtude (e não ser apenas pregação), a integridade requer coragem. É, desde logo, uma marca crucial em líderes políticos que realmente contribuem para melhorar o mundo. A integridade de Aung San Suu Kyi, Nobel da Paz e heroína da causa da democracia e da liberdade na Birmânia, foi assim descrita por *The Economist*: «A senhora Suu Kyi (...) tem um inatacável ponto forte. Ela pode estar desinformada, equivocada, ou mesmo ser autoritária. Mas ninguém questiona a sua integridade, nem o seu desejo de fazer o melhor pelo povo de Myanmar.»<sup>6</sup>



Em 1995, a sua assistente de então, Ma Thanegi, mostrou-se discordante por ela ter criticado abertamente a junta militar que governava a Birmânia. Eis o que escreveu no seu diário: «Os seus discursos tornaram-se mais duros. Eu disse-lhe que não deveria criticar abertamente [a junta militar], antes deveria esperar para discutir esses assuntos quando reunisse com eles. Ela disse que era preciso ser honesta. Eu disse-lhe que algumas pessoas não merecem honestidade.»<sup>7</sup>

A integridade é, pois, uma virtude de concretização difícil. A vida de Mandela ilustra bem essa dificuldade, mas também a força dessa virtude. Foi a sua integridade<sup>8</sup> (juntamente com outras qualidades como a perseverança, o perdão e a prudência) que o transformou num herói e, para alguns, num «santo secular».<sup>9</sup> Jacques Moreillon, que visitou Mandela na prisão de Robben Island como delegado da Cruz Vermelha Internacional (foi, depois, seu diretor-geral), escreveu: «Ao sair da cela percebi que havia qualquer coisa de muito especial neste homem, que irradiava uma excepcional autoridade moral.»<sup>10</sup> Esta autoridade produziu efeitos carismáticos muito peculiares, como o próprio Jacques Moreillon descreveu a propósito do comportamento do porteiro do hotel em que ficou hospedado após ter visitado Mandela na prisão de Robben Island<sup>11</sup>: «Terminada a visita a 10 de maio, voltei ao hotel, na Cidade do Cabo. Assim que o porteiro negro pousou as minhas malas, perguntou-me, ansioso: “O senhor viu o Madiba?” Fiquei espantado com a pergunta. (...) Dei uma gorjeta ao porteiro, que agradeceu, reverencial, chamando-me *baas* (que significa “patrão” em africânder). Mas, em vez de se ir embora, permaneceu em pé, ganhando coragem. “É verdade que esteve na ilha?” Temendo que fosse algum agente da BOSS – a sigla dos temíveis serviços secretos da África do Sul – disse friamente que não respondia. O homem, porém, não desistiu: “E viu o Madiba?” (...) “Claro que sim”, respondi, meio atônito. Então aconteceu uma coisa extraordinária: o porteiro caiu de joelhos no chão, agarrou a minha mão direita, segurou-a entre as suas e desatou a beijar-me a palma da mão. Retirei-a imediatamente e obriguei-o a levantar-se. O homem estava transfigurado de feliz. “Oh, *sir!* Muito obrigado! Foi Deus que o enviou, *sir*. Deus o abençoe!” Só então saiu do quarto, a olhar, extasiado, para a palma da mão direita, a mão que acabara de apertar a mão de um homem que apertara a de Madiba. Foi assim que os meus olhos se abriram para a real importância de Madiba.»

## Porque a integridade é importante

Peter Drucker escreveu em *The Practice of Management* (um livro publicado em 1954) que um gestor «sem caráter e sem integridade – por mais conhecedor, brilhante e bem-sucedido que possa ser – acabará por se tornar um destruidor. Destrói as pessoas, o mais valioso recurso de qualquer organização. Destrói o espírito desta organização. E destrói a sua capacidade de realização. (...) Um gestor que não possuir estas qualidades de caráter – por mais simpático, prestável e amigável, por mais competente ou brilhante que possa ser – é um perigo e deve ser considerado indigno e incapaz de ser um gestor».

As razões desta ênfase na integridade dos líderes são compreensíveis<sup>12</sup>. Um líder íntegro está mais apto a zelar pela boa reputação da organização junto dos clientes, dos consumidores, dos credores, das autoridades e do público em geral. A integridade ajuda-o a recusar negócios com organizações cujos padrões éticos são baixos e a evitar subornos. Também o ajuda a zelar pela adoção de práticas de gestão de recursos humanos respeitadoras da igualdade de oportunidades, da dignidade dos indivíduos e da liberdade de expressão. Como resultado, os colaboradores identificam-se mais com o líder e com a organização, empenham-se mais no trabalho, são mais leais ao líder e à organização e mais felizes e produtivos no trabalho. Também se sentem mais livres e seguros<sup>13</sup> para se exprimirem e participarem empenhada e genuinamente nas decisões e na vida organizacional. São mais criativos e inovadores, assumem os erros e ajudam os outros a evitá-los. A coesão, a cooperação e a interajuda no seio da equipa também aumentam, daqui decorrendo maior capital social/relacional e superior desempenho da equipa.

Diferentemente, um líder desonesto faz perigar a reputação da empresa e a relação desta com os diferentes *stakeholders*. Processos judiciais podem ocorrer, cujo resultado pode ser perverso para o desempenho e a sobrevivência da organização. Um líder desonesto também gera desconfiança nos colaboradores, que assim se empenham menos no trabalho e são menos produtivos. A segurança psicológica no seio da equipa decresce. Consequentemente, os colaboradores inibem-se de se expressarem livremente, são menos criativos e inovadores, não assumem os erros e participam menos nas decisões e na vida organizacional. O resultado é a saída de colaboradores talentosos e honestos, assim como o declínio do desempenho organizacional.

## Ninguém é perfeito

É necessário, todavia, ser sensato e encarar a integridade como qualidade dos humanos, seres imperfeitos por natureza. A investigação é bastante clara<sup>14</sup>:

- Todos somos tentados a cometer pecadinhos de honestidade.
- Nem sempre temos consciência desse facto.
- Frequentemente, encontramos explicações «plausíveis» para cometer esses «pecadinhos», que aliás denominamos com palavras mais benevolentes.
- Gostamos de ter uma autoimagem de pessoas honestas e uma forma de a mantermos consiste em sermos apenas um «bocadinho desonestos quando não temos alternativa ou as circunstâncias no-lo exigem».
- Todos, uma vez ou outra, nos enganamos a nós próprios. A maioria das pessoas considera que os outros, em geral, são mais desonestos do que elas próprias! Ou seja, mentimos a nós próprios sobre as nossas mentiras!
- As pessoas tendem a ser menos honestas quando observam desonestidade em seu redor. Ou seja, a «batota» contamina. E quando a pequena «batota» começa a disseminar-se, cria-se um contexto favorável às grandes desonestidades.

Dan Ariely, num curioso e muito interessante livro intitulado *A (Honest) Verdade acerca da Desonestidade*<sup>15</sup>, ajuda-nos a compreender essa nossa natureza imperfeita. O autor socorre-se do extrato de um romance para ilustrar, com graça, o pendor enviesado como encaramos a nossa honestidade: «Conheci um jovem homem, muito consciente, que decidira que, quando ia pescar, não exageraria as suas capturas em mais do que vinte e cinco por cento. “Quando pesco quarenta peixes”, dizia ele, “digo às pessoas que pesquei cinquenta, e assim por diante. Mas não minto mais do que isso, porque é pecado mentir”.»<sup>16</sup>

Faça o leitor um exercício de reflexão: quantas vezes assumiu, pelo menos para consigo próprio, que uma pequena desonestidade não o transforma numa pessoa desonesta? Leia agora o seguinte extrato:

«Jimmy, com oito anos, vem da escola com uma nota do seu professor que diz: “Jimmy roubou um lápis de um estudante que se senta perto de si.” O pai de Jimmy está furioso. Faz uma grande preleção ao filho, mostra-lhe quão incomodado e desapontado está (...). “E espera que a tua mãe chegue a casa”, diz ele ao filho de modo ameaçador. Finalmente, remata: “De qualquer modo, Jimmy, se necessitavas de um lápis porque não disseste? Porque não perguntaste? Sabes muito bem que posso trazer dezenas de lápis do meu emprego”.»<sup>17</sup> Pergunte-se então o leitor: «Em que condições procedo de modo similar, pregando o que não faço, embora sem ter consciência disso?»

É muito provável que muitos de nós se revejam no lugar do pai de Jimmy e reconheçam condutas de teor similar noutros contextos. Os líderes, como todos os humanos,



atuam num dado contexto. E, como seres humanos e sociais, acabam por ser influenciados por esse contexto, umas vezes conscientemente, outras vezes de modo inconsciente. A vida económica e empresarial é frequentemente afetada por uma lógica de propagação de condutas menos íntegras, as quais porventura passam a ser entendidas como normais<sup>18</sup>. A observação de um peccadilho leva outros líderes a adotarem o mesmo peccadilho. O ato assume então o caráter de normalidade – e novos peccadilhos vão surgindo, podendo transformar-se numa pandemia. Eis como Ariely se referiu à matéria: «A ideia de que a desonestidade pode ser transmitida de uma pessoa para outra através do contágio social sugere que necessitamos de adotar uma abordagem diferente para diminuí-la. Em geral, tendemos a encarar as infrações menores como tal: triviais e inconsequentes. Os peccadilhos podem ser relativamente insignificantes por si sós, mas quando se acumulam numa pessoa, entre muitas pessoas, e nos grupos, enviam o sinal de que é aceitável o mau comportamento em maior escala. Por conseguinte, é importante compreender que (...) passando de uma pessoa para outra, a desonestidade produz um lento e rastejante efeito social corrosivo. À medida que o “vírus” sofre mutações e se espalha de uma pessoa para outra, um novo código de conduta menos ético vai-se desenvolvendo.»<sup>19</sup>

Por conseguinte, a melhor maneira de evitar a disseminação do vírus consiste em escapar aos peccadilhos e evitar a propagação do vírus. Naturalmente, este é um empreendimento exigente. Ou seja, é difícil ser santo, poucos humanos o são, e a liderança pode ser um terreno em que a santidade dificilmente frutifica. Sobre Mandela, ele próprio e outros afirmam que não é «nenhum santo»<sup>20</sup> – um retrato que, todavia, não apaga as suas virtudes enquanto líder. A revista *Time* escreveu que, apesar dos seus inegáveis erros, Mandela mantém intacta a sua estatura e a sua integridade, e que os erros apenas sublinham, mais do que diminuem, essas qualidades<sup>21</sup>.

Este travo realista é também importante para se compreender que a integridade «extremada» pode transformar-se em «fanatismo». A natureza humana é imperfeita, e imperfeitas e dilemáticas são também as condições que os líderes enfrentam. O próprio Abraham Lincoln, cuja estatura moral parece indubitável, corrompeu membros do Congresso para banir a escravatura. Há momentos, na vida de um líder, em que é necessário escolher o mal menor – e alcançar compromissos morais.

## Comentário final

A liderança na vida organizacional está envolta nas mesmas exigências. Mas essas não retiram valia à integridade<sup>22</sup>. Pelo contrário, a integridade – não o fanatismo cego – é crucial para lidar com os dilemas e chegar a compromissos morais acertados<sup>23</sup>. A integridade promove a confiança entre os líderes e os liderados, encorajando assim a cooperação e o capital social no seio das equipas. Também nutre a integridade dos liderados, que observam o líder como modelo de atuação. Um líder honesto é mais credível. Fica também mais capacitado para receber apoio e ajuda dos seus interlocutores. É alvo de confiança por parte dos interlocutores que com ele negociam. Sustenta a reputação das organizações especialmente quando proveniente da liderança de topo e é traduzida para os restantes níveis. Caracteriza as organizações onde vale realmente a pena trabalhar<sup>24</sup>. Kouzes and Posner «prescreveram» a honestidade para «tempos cínicos»: «Virtualmente em todos os estudos que fizemos a honestidade foi selecionada mais vezes do que qualquer outra característica nos líderes. A honestidade é essencial à liderança. Quando se trata de seguirem alguém voluntariamente, quer seja no campo de batalha ou na administração das empresas, os indivíduos querem sobretudo assegurar-se de que a pessoa é merecedora da sua confiança. Querem saber se o pretensio líder é verdadeiro, ético e dotado de princípios.»<sup>25</sup>



## NOTAS

- 1 – Rego e Cunha (2009).
- 2 – Estamos gratos aos alunos de MBA da Católica Porto Business School que têm participado no exercício. Os nomes constantes da Caixa foram alterados por razões de confidencialidade.
- 3 – Rego, Cunha e Clegg (2012).
- 4 – Johnson e Taylor Jr. (2012).
- 5 – McCall e Lombardo (1983, p. 30)
- 6 – *The Economist* (2013).
- 7 – *In Popham* (2012, p. 319).
- 8 – Brink (2001).
- 9 – Embora ele próprio (e outros) afirme que não é «nenhum santo» (Crilly, 2012; Roberts, 2008) – um retrato mais compaginável com a natureza humana, mas que não apaga as virtudes do líder. A revista *Time* escreveu que apesar dos seus inegáveis erros, Mandela mantém intacta a sua estatura e a sua integridade, e que os erros apenas sublinham, mais do que diminuem, essas qualidades.
- 10 – *In Castanheira* (2013, p. 37).
- 11 – *In Castanheira* (2013, pp. 37-38).
- 12 – Rego e Cunha (2011).
- 13 – Edmondson (1999).
- 14 – Ariely (2012).
- 15 – Ariely (2012).
- 16 – *In Ariely* (2012, p. 28), de um romance de Jerome K. Jerome [*Three men in a boat, (to say nothing of the dog)*].
- 17 – Ariely (2012, p. 30).
- 18 – Greve, Palmer e Pozner (2010)
- 19 – Ariely (2012, p. 214).
- 20 – Crilly (2012); Roberts (2008); Smith (2011).
- 21 – Brink (2001).
- 22 – Leroy *et al.* (2012); Palanski e Yammarino (2009).
- 23 – Brenkert (2009).
- 24 – Goffee e Jones (2013).
- 25 – Kouzes e Posner (2005, p. 359).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIELY, D., *The (Honest) Truth about Dishonesty*, Nova Iorque, Harper, 2012.
- BRENKERT, G., «Google, human rights, and moral compromise», *Journal of Business Ethics*, 85(4), pp. 453-478, 2009.
- BRINK, A., «Nelson Mandela», *Time*, 24 de junho de 2001 (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,138970,00.html>).
- CASTANHEIRA, P., «Os dias de Mandela na prisão», depoimento de Jacques Moreillon, delegado da Cruz Vermelha Internacional para África, na época em que Mandela estava na prisão de Robben Island, *Expresso Revista*, 22 de junho de 2013, pp. 34-41.
- CRILLY, R., «A reminder that Nelson Mandela is no saint», *The Telegraph*, 10 de abril de 2012 (<http://blogs.telegraph.co.uk/news/robcrilly/100149906/a-reminder-that-nelson-mandela-is-no-saint/>).
- EDMONDSON, A., «Psychological safety and learning behavior in work teams», *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 350-383, 1999.
- GOFFEE, R. e JONES, G., «Creating the best workplace on earth», *Harvard Business Review*, maio de 2013, pp. 98-106.
- GREVE, H. R., PALMER, D. e POZNER, J. E., «Organizations gone wild: The causes, processes and consequences of organizational misconduct», *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 53-107, 2010.
- JOHNSON, K. C. e TAYLOR Jr., «S. Johnson and Taylor: Penn State, Duke and Integrity», *The Wall Street Journal*, 19 de junho de 2012 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303933704577532891512167490.html#printMode>).
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z., «Leading in cynical times», *Journal of Management Inquiry*, 14(4), pp. 357-364, 2005.
- LEROY, H., PALANSKI, M. E. e SIMONS, T., «Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance», *Journal of Business Ethics*, 107, pp. 255-264, 2012.
- MCCALL, M. W., Jr. e LOMBARDO, M. M., «What makes a top executive?», *Psychology Today*, 17, pp. 26-31, 1983.
- PALANSKI, M. E. e YAMMARINO, F. J., «Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework», *Leadership Quarterly*, 20, pp. 405-420, 2009.
- POPHAM, P., *The Lady and the Peacock: The life of Aung San Suu Kyi*, Londres, Rider Books, 2012.
- REGO, A. e CUNHA, M. P., «Espelhos de liderança positiva», *Recursos Humanos Magazine*, maio-junho de 2009, pp. 18-21.
- REGO, A. e CUNHA, M. P., *Liderança: A Virtude Está no Meio*, Lisboa, Actual, 2011.
- REGO, A., CUNHA, M. P. e CLEGG, S., *The Virtues of Leadership*, Oxford, Oxford University Press, 2012.
- ROBERTS, A., «Nelson Mandela is a hero, but not a saint», *The Guardian*, 26 de junho de 2008 (<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/jun/26/nelsonmandela.zimbabwe>).
- SMITH, D. J., *A Juventude de Mandela*, Camões e Companhia, 2011.
- «The halo slips», *The Economist*, 15 de junho de 2013 (<http://www.economist.com/news/asia/21579512-running-president-comes-risks-halo-slips>).



# UMA AGENDA DE COMPETÊNCIAS PARA O TURISMO

Por: Paulo Feliciano, coordenador do Estudo «Melhores Competências! Melhor Turismo!»/Consultor da Quaternaire Portugal  
Imagens: Cedidas pelo autor

## Introdução

O presente artigo tem com ponto de partida o estudo «Melhores Competências! Melhor Turismo!» realizado para a Confederação do Turismo Português com o objetivo de elaborar de um diagnóstico das principais dinâmicas de mudança do setor e do seu impacto ao nível das necessidades de competências. Complementarmente, o trabalho realizado inclui uma abordagem à estratégia de regulação do emprego no setor e às formas de acesso às profissões, apresentando um conjunto de propostas que a este nível procuram contribuir para a qualificação do emprego. No referido trabalho, o setor do turismo é entendido de forma abrangente, incluindo os subsectores da hotelaria, da restauração e das outras atividades turísticas.

Antes, porém, de entrar na exposição que planeámos para sumariar os principais resultados do estudo realizado, entende-se útil alinhar uma breve reflexão, contextualizadora das apreciações que posteriormente se apresentarão, sobre o setor do turismo em Portugal. Recorrendo a uma perspetiva de senso comum, poderemos com facilidade afirmar que o turismo é reconhecido como uma atividade relevante no contexto da economia nacional e um segmento de crescente aposta. Em certo sentido, o turismo é visto como um setor de refúgio que se mobiliza quando é preciso abrir alguma esperança de crescimento económico anticrise. Esta perspetiva reflete, contudo, uma apreciação insuficientemente expressiva da relevância que o turismo já assume e pode reforçar no contexto da economia nacional.

Dados recentemente publicados pela OCDE atestam que o setor do turismo representa cerca de 10% do PIB o que, no contexto das economias da OCDE, significa que Portugal é o segundo país em peso do contributo do turismo para o PIB. Este *ranking* é liderado pela Espanha. Outros indicadores confirmam esta centralidade crescente do setor. O número de turistas, nomeadamente estrangeiros, tem vindo a crescer, as receitas turísticas aumentaram consistentemente no período de crise que atravessamos e o reconhecimento enquanto destino turístico de excelência tem sido caucionado pela atribuição de prémios e certificações internacionais<sup>1</sup> relevantes. Os resultados económicos da primeira metade de 2013 confirmam esta mesma perspetiva, evidenciando resultados muito positivos na generalidade dos indicadores.

Ora, a perspetiva apresentada sublinha o crescente protagonismo do setor no perfil de especialização da economia portuguesa e situa horizontes para a valorização deste ativo que estão longe de estar cumpridos. A relevância económica do setor parece não estar ainda suficientemente consensualizada socialmente e, sobretudo, não está totalmente afirmada ao nível das políticas públicas. Em particular, no que importa para o âmbito deste artigo, sublinhamos a relevância de aprofundar uma política de qualificação de recursos humanos de âmbito setorial que responda à necessidade de criar condições de sustentabilidade a prazo da inquestionável aposta a fazer no setor do turismo em Portugal.

## Principais dinâmicas de mudança

O diagnóstico dos principais *drivers* de mudança que influenciam o setor distingue, em primeiro lugar, a importância do que poderemos apelidar de reordenamento do contexto competitivo, com forte impacto ao nível intensificação do ambiente concorrencial e da necessidade de fazer despertar novos segmentos de procura e novos mercados. O imperativo da diversificação e inovação de serviços surge como inevitável à luz desta dinâmica. A qualidade, a segurança e o preço são valores com relevância crescente na disputa pelos mercados, ao mesmo tempo que os valores da autenticidade e sustentabilidade são referências-chave para mapear a estratégia de diversificação da oferta, relevando-se a utilidade de considerar a língua e cultura portuguesa como guia para essa estratégia. A globalização da oferta acentua o ambiente concorrencial mas tem na globalização da procura um fator propulsor com grande energia que representa um interessante quadro de oportunidades.

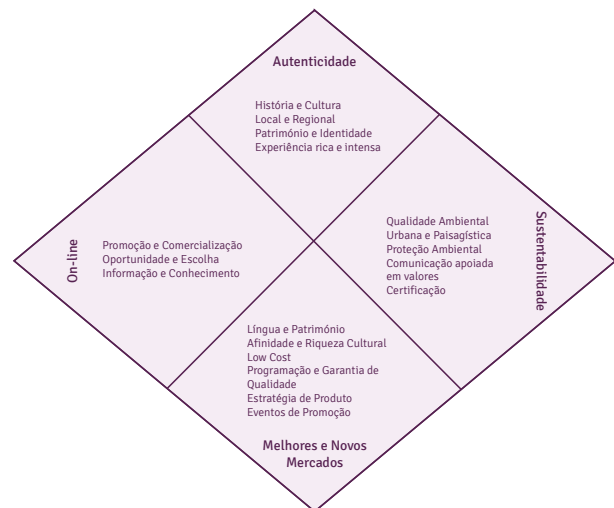
Complementarmente, a evolução registada nos últimos dez anos como que consolidou a relevância das tecnologias de informação e comunicação, através das plataformas *on-line*, na organização produtiva do setor e no seu modo de relação com os consumidores. As plataformas *on-line* passaram a constituir um recurso fundamental para a aquisição de serviços mas, também e não menos importante, para a recolha de informação e para o processo de escolha. A constituição de nichos de mercado é amplamente facilitada pela riqueza e facilidade na distribuição e acesso à informação que o *on-line* proporciona. Um número ilustra esta mudança: em 2012, 54% das reservas foram realizadas com recurso à Internet. Esta evolução traduz mudanças profundas no *modus operandi* e no conteúdo do emprego do setor que ainda não estão totalmente absorvidas nos modelos de negócio e organizacionais existentes.

O diagnóstico das tendências de evolução sublinha, num terceiro plano, a transformação dos padrões de consumo, enfatizando a autonomização da estratégia de consumo e a individualização das preferências na escolha de destinos, viagens e experiências. Ou seja,

cada vez mais a procura assume um papel determinante na estruturação do perfil da oferta. Ainda ao nível dos padrões de consumo, o diagnóstico releva a reconfiguração do tipo de viagens: mais curtas, frequentes e económicas para aqueles que estão nos mercados de proximidade e mais longas, planeadas e centradas nos critérios de fiabilidade, autenticidade e qualidade para os turistas de mercados emergentes mais afastados.

A leitura do Plano Estratégico Nacional de Turismo permite reconhecer que o impulso político que decorre do referencial estratégico proposto é amplamente convergente com as tendências de evolução recenseadas no estudo e apresenta um elevado potencial orientador da modernização do setor.

A Figura abaixo apresentada procura sintetizar as linhas gerais das dinâmicas de mudança em curso.



São quatro os valores centrais para construir uma Agenda de Competências e dar resposta aos desafios identificados. Esses valores constituem a espinha dorsal que permite referenciar os principais domínios de desenvolvimento de competências inspirados pelo diagnóstico feito e, desse modo, apoiar o mapeamento das agendas

subsetoriais de qualificação dos recursos humanos. São eles: **Cultura de Serviço, Orientação para o Mercado, as TIC e o Profissionalismo.**



Entendemos destacar neste texto o profissionalismo, interpretando-o como uma rutura com o registo de exercício profissional onde persistem focos de uma insuficiente preparação técnica e, por vezes, algum amadorismo. A exigência de rigor e qualidade na prestação de serviços nos diversos segmentos e a qualificação da função gestão constituem importantes elementos de pressão neste sentido. Pela sua natureza, este é um valor transversal aos diferentes domínios de exercício profissional.

Com efeito, pretendemos referir com essa expressão o conjunto de requisitos que asseguram um exercício profissional competente, merecedor de confiança no contexto de exercício da sua atividade profissional. Este é, porventura, o valor que melhor se coaduna com a perspetiva inicialmente sublinhada de que o setor do turismo se deve afirmar em pleno como um domínio de reconhecida especialização da economia portuguesa.

Porque é que o profissionalismo é por nós valorizado como um valor-chave para a qualificação do emprego no setor? Porque o setor do turismo é um setor de serviços em que a relação com o cliente é uma dimensão-chave da própria prestação, porque o contexto de exercício é cada vez mais complexo, caracterizando-se por ser uma

intensa economia de rede em que a combinação e integração de recursos e atores económicos assume uma expressão distintiva, e porque a confiança constitui um padrão de desempenho crescentemente exigido.

Ora, o emprego no setor do turismo é, ainda, muito dual quanto às qualificações e condições de exercício. Com efeito, do ponto de vista do emprego, a flexibilidade de horários, a elevada rotação de pessoal e o peso das baixas qualificações constituem atributos que contribuem para travar uma maior profissionalização dos recursos humanos.

## Sobre as competências

O conjunto de valores explicitados permite deduzir uma agenda de desenvolvimento de competências que situa prioridades claras e fornece pistas relevantes para a reorganização da oferta formativa. Em convergência com os resultados apresentados em estudos internacionais (p.e, *Tourism Trends and Policies 2012*, OCDE), o diagnóstico realizado junto das organizações e empresários do setor e a interpretação das dinâmicas de mudança identificadas sublinham a relevância do desenvolvimento das chamadas *soft skills*, ou seja, de competências transversais que acentuam menos as solicitações técnicas específicas do setor sem que, contudo, estas deixem de estar presentes.

A vastidão das competências identificadas no estudo inviabiliza a sua explicitação num artigo desta dimensão. Contudo, além da referência genérica acima apresentada, importará referir, a título exemplificativo, alguns dos domínios de competência que o diagnóstico prioriza. A leitura do impacto das dinâmicas de mudança tomou em consideração a forma como se organiza a atividade do setor, delimitando as funções de gestão e direção, as funções de informação e comercialização e as funções diretamente implicadas na prestação de serviços.

Ao nível das **funções de gestão**, relevam-se as áreas de competência relacionadas com a capacidade de promo-

ver a análise de mercados, a engenharia de produtos – essencial à diversificação –, o domínio das novas formas de comercialização e marketing e as competências de gestão – com ênfase para o domínio do controlo de gestão.

Ao nível das **funções de comercialização e informação**, relevam-se as áreas de competência relacionadas com a gestão e informação e venda através da Internet, a estratégia de segmentação e de criação de valor na formação de produtos, a gestão de preços e a capacidade de desenvolver processos de mediação da oferta eficazes.

Ao nível das **funções diretamente envolvidas na prestação de serviços**, destaca-se a importância de desenvolver uma cultura de serviço que assegure a orientação para o cliente e a autenticidade, o desempenho profissional e criativo, a adoção das novas técnicas que emergem em cada domínio específico de exercício e o desenvolvimento de alguma polivalência funcional.

No plano das **competências transversais**, de aplicação mais generalizada aos diferentes domínios funcionais, é de sublinhar a relevância atribuída ao desenvolvimento de competências relacionais, a capacidade de interagir de forma eficaz em redes de relação amplas e marcadas pela diversidade cultural, a importância de ser capaz de desenvolver uma comunicação baseadas em valores (autenticidade, valorização ambiental, tradições, cultura, p.e) e, com expressiva veemência, a prioridade, que o inglês não esgota, de promover competências de comunicação em línguas estrangeiras.

## O mapeamento das qualificações

O impacto do diagnóstico de competências em termos de recomposição do campo profissional do setor e da oferta formativa explícita que este é maior no subsetor das outras atividades turísticas – onde se incluem as atividades de informação turística, das agências de viagens, do turismo de animação, do turismo cultural e do golfe, entre outros – do que na hotelaria e restauração, onde o campo profissional está mais estabilizado. Refletindo esta circunstância e a influência que ela exerce

sobre a definição da oferta de formação profissional, é também ao nível do subsetor das outras atividades turísticas que o impacto do diagnóstico realizado no que se refere a propostas de revisão do portefólio de qualificações é maior. O desajustamento entre as necessidades de competências diagnosticadas e a oferta de formação existente resulta de haver domínios de exercício profissional não cobertos e áreas de prioridade em termos de competências insuficientemente representadas.

O subsetor da restauração apresenta um campo profissional mais estabilizado, que aliás é reforçado pela recente revisão das qualificações promovida no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações. Por isso, os efeitos das necessidades de evolução das competências na reorganização das profissões não implicam novas qualificações mas, antes, a consideração de domínios de especialização, emergindo com particular acuidade as solicitações em termos do serviço de vinhos e bebidas no restaurante.

No subsetor da hotelaria, a par da estabilidade das profissões que delimitam o campo profissional, assiste-se à emergência de novas funções que o trabalho desenvolvido permite interpretar como um enriquecimento de perfis atuais ou espaço de afirmação de novas profissões e empregos, consoante o tipo de empresa e de negócio. Assim, no caso das unidades de pequena e média dimensão, estas novas funções são tendencialmente incorporadas em empregos atuais, enquanto *que* nas de maior dimensão é plausível encontrar um nível de especialização mais acentuado. Neste âmbito, as propostas de especialização realizadas abrangem dois grupos profissionais: (i) um grupo envolvido na definição de preços, vendas e na rentabilização da eficiência do negócio (técnico de *yeld/revenue*) e (ii) um grupo ligado aos canais de promoção e comercialização *on-line*.

## A vinculação entre a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e a capacitação das pequenas e médias empresas

O diagnóstico produzido aponta para a dependência que o desenvolvimento de uma política de qualificação de recursos humanos para o setor tem da necessidade de promover uma estratégia de capacitação das pequenas e médias empresas do setor. Com efeito, entende-se que estas empresas constituem um tecido institucional fundamental à inovação e crescimento do setor e que a promoção de estratégias de qualificação de recursos humanos bem-sucedidas passa pela sua capacitação e pela articulação da política de formação com a política de incentivos no plano económico.

Uma das condições centrais desta aposta é a qualificação da função de gestão e, nessa medida, a necessidade de desenvolver uma estratégia de formação para os empresários e gestores das pequenas e médias empresas do setor. O estudo desenvolve uma proposta de referencial de qualificação específico para este domínio de intervenção.

Outro importante aspeto crítico desta aposta refere-se à utilidade e importância de investir na construção de referenciais baseados em competências que mais facilmente permitirão aferir do grau de adequação da formação realizada e orientar a sua revisão. O próprio código de leitura das empresas relativamente às necessidades de qualificação é próximo ao conceito de competência o que penaliza, na mediação entre as necessidades das empresas e a resposta por parte do sistema de educação e formação, a eficácia dos referenciais baseados em conteúdos.

## A análise de *benchmarking* à procura de um modelo de regulação

A análise de *benchmarking* evidenciou que a nível europeu é contida a utilização de quadros legais que condicionem o acesso às profissões do turismo mas que é bem mais rico e diverso o conjunto de soluções associadas à certificação de competências profissionais por via da formação, à certificação de competências adquiridas por via da experiência e à articulação entre ambas. Nesta perspetiva, a análise de *benchmarking* sugere a importância de desenvolver uma estratégia de certificação profissional de cariz setorial que permita apoiar a estratégia de valorização do investimento em formação e ajude a responder às necessidades de qualificação dos ativos e de gestão das carreiras profissionais.

A conclusão que emerge é, pois, a de que cumprir o desígnio de tornar o setor do turismo uma aposta continuada e sustentada para o desenvolvimento do Portugal de futuro encerra a necessidade de construir uma Agenda para as Competências que, simultaneamente, responda aos novos trabalhadores e àqueles que já trabalham no setor, ao reforço das competências técnicas e das competências transversais, à qualificação das grandes unidades empresariais e das pequenas e médias empresas. A todos é preciso dar resposta. Para todos é preciso desenvolver políticas e instrumentos de formação que assegurem a adequação dessas respostas.

1 — No World Travel Awards Europa de 2013 Portugal é o destino europeu líder no golfe, o Algarve continua o melhor destino de praias, a Madeira mereceu a distinção de melhor destino insular e Lisboa foi eleita destino ideal para escapadelas urbanas.

# O GEOCACHING NO APOIO AO TURISMO

Por: Fernando Ferreira, engenheiro informático  
Imagens: Cedidas pelo autor Ilustrações: Opticreative®

Atualmente o *geocaching* tornou-se uma forma de excelência na divulgação do património. Algumas câmaras municipais e juntas de freguesia, assim como empresas e outras instituições já se aperceberam das suas potencialidades e estão a apostar nesta ferramenta de negócio.

## Introdução

O *geocaching* consiste em esconder objetos, as chamadas *caches* ou *geocaches*, em determinados locais, seja na cidade ou no campo, anotando as coordenadas destes mesmos objectos na Internet, permitindo assim que outros jogadores possam ir à procura desses «tesouros».

O praticante de *geocaching* é chamado *geocacher* e recorre a meios tecnológicos, como o GPS (aparelho de navegação por satélite) e a Internet. A descrição de cada *cache* e as suas coordenadas geográficas ficam publicadas na Internet, por exemplo em [www.geocaching.com](http://www.geocaching.com).

É habitual as *caches* conterem pequenos objetos para recompensar quem as encontrou, devendo o jogador deixar aí algo em troca. Claro que o maior desafio é a procura e a descoberta e não propriamente o prémio! Os «tesouros» podem ser um objeto, uma pista, uma adivinha ou mesmo uma prova para levar a um outro lugar!

Dada a necessidade de proteção da *cache*, por exemplo da chuva, esta é normalmente um recipiente impermeável discretamente colocado num determinado local para não ser facilmente encontrado.

O *geocaching* é, de facto, um fator de promoção da saúde, a nível físico, dado o treino que possibilita, assim como noutras áreas da saúde, como a social, pelo convívio, resultando também em mais-valias a nível psicológico. Alia de forma perfeita as capacidades de adulto com a imaginação de criança ao que alguns já apelidam de «busca do tesouro»! Um verdadeiro combate ao sedentarismo, seja para um programa de fim de semana ou mesmo para ser integrado num plano de férias!





## APLICAÇÃO À ÁREA DO TURISMO

Associados a esta «aventura», já existem diversos sítios na Internet promovidos por empresas, associações e autarquias, em Portugal e no estrangeiro, de apoio a esta actividade, com explicações, venda de equipamentos, oferta de serviços, etc.

Aliados ao *geocaching* já se encontram disponíveis pacotes turísticos com trajetos na natureza que podem incluir pontos de interesse histórico, atividades sazonais como a possibilidade de participar em vindimas, mapas de alojamentos, por exemplo em zonas rurais que permitem facilitar a procura de local para pernoitar, junto às *caches*.

Portugal tem sido considerado muito competitivo nesta área em relação a outras partes do mundo devido às condições meteorológicas e também à variedade de paisagens em curtas distâncias. De facto, assiste-se a uma aliança entre o *geocaching* e os operadores turísticos, assim como com parceiros locais, restaurantes, hotéis e especialistas em caminhadas nas respetivas regiões do país, com mais-valias para todos os intervenientes. O limite é mesmo a imaginação!

O *geocaching* está a tornar-se uma forma de excelência na divulgação do património. Empresas, câmaras municipais, museus, juntas de freguesia e associações estão atentas e ativas. Já é mesmo possível alugar os GPS. Tudo para incrementar mais turismo, mais negócio!

## O EQUIPAMENTO

Para a prática desta atividade irá precisar de um GPS de modo a conseguir encontrar ou identificar o local dos esconderijos, e de acesso à Internet para encontrar e partilhar as coordenadas dos locais onde estão as *caches*.

Existem diversas marcas e equipamentos, como *PDA*, *Smartphone*, *Tablet*, *PSP*, etc., compatíveis com *software* de *geocaching*. Pode sempre visitar uma loja de informática, onde poderá ser esclarecido acerca destes equipamentos e suas potencialidades e onde certamente encontrará ótimas soluções, seja *Iphone*, *Android*, *Windows Phone*, *Symbian*, entre outros.

## OS PRIMEIROS PASSOS

O jogo pode desenvolver-se em várias vertentes: encontrar uma *cache*, disponibilizar uma cache ou ambas as situações. Em qualquer dos casos, o processo passa pela Internet para registo das *caches* encontradas ou para colocar *caches*, no intuito de desafiar outros jogadores.

Quando encontra a *cache*, o jogador deve respeitar as seguintes regras:

- Escrever no diário, livro ou na Internet a data e hora.
- Se levar algum objeto encontrado numa *cache*, deve deixar algo em troca para outro jogador.
- Deixar a *cache* no local exato onde a encontrou.

### A. O REGISTO

Para iniciar a sua atividade de *geocaching* terá de se registar na Internet. Para isso, aceda a um sítio *web* oficial como *www.geocaching.com* e siga os seguintes passos:

1 Fazer clique no botão «*Create Account*»:



2 Preencher o formulário de registo de novo utilizador:



3 No fundo do ecrã tem a possibilidade de escolher o idioma. Depois, deve fazer clique em «*Create Account*» e se o formulário não contiver erros, terá a sua conta de utilizador criada, pronta a utilizar.

Posteriormente, sempre que desejar aceder ao sítio *web*, dado já estar registado, pode optar por aceder diretamente fazendo clique no botão «*Sign In*» ou mesmo entrar usando a sua conta no Facebook:



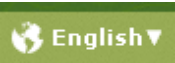
No seu primeiro acesso é-lhe solicitado que faça a validação da sua conta. Para isso terá de aceder ao *e-mail* que indicou aquando da criação da conta e fazer clique na ligação «*Validate Your Email Address*», obtendo então o acesso à sua página de *geocaching*:



### B. GERIR AS CACHES

Pode facilmente verificar, numa pesquisa na Internet, que existem muitos sítios *web* dedicados ao *geocaching*. Para procurar *caches* deve, por exemplo, visitar o site *www.opencaching.com* ou *www.geocaching.com*

No caso do sítio *web* *www.geocaching.com*, se o idioma estiver em inglês, passe para português fazendo clique no botão «*English*» e opte, na lista apresentada, por português:



#### Procurar uma *cache*

Para procurar uma *cache* preencha os campos de pesquisa de *caches* de acordo com os seus critérios, para depois selecionar a *cache* que pretende encontrar. Os passos a seguir são:

1 Ao aceder ao sítio *web* terá disponível na parte direita do ecrã um formulário de pesquisa. Digite aí os elementos a pesquisar e faça clique sobre a lupa. Por exemplo «*Arouca, Portugal*»:



**2** Da lista apresentada pode verificar alguns pormenores como a localização, quando foi colocada, a última vez que alguém a encontrou, etc.

Total de Registos: 13507 - Página: 1 de 676 - < Anterior << < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >> Próxima >

	Descrição	Info (I / I)	Colocada	Últ. Visita
	<b>Mosteiro de Arouca</b> de Dara   GC197C   Arouca, Portugal	2/3	06/02/2009	4 dias atrás*
	<b>Arouca - vista guardada / A guardado visit</b> de Dara   GC153V   Arouca, Portugal	2/2	06/10/2007	09/04/2013

**3** Se fizer clique sobre uma das *caches* obterá mais informações, como a sua localização GPS e uma descrição:

[Geocaching](#) > [Procurar e esconder](#) > Detalhes da geocache

**Mosteiro de Arouca**  
Uma geocache de Dara. Colocada em: 08/02/2009

Dificuldade: ★★☆☆☆ Tamanho:  (não escolhido)  
Terreno: ★★☆☆☆

[Página web relacionada](#)

**4** Depois, ligue o seu equipamento ao computador e transfira a informação sobre as *caches*. Para isso use os botões «Enviar para o GPS» ou «Enviar para o telemóvel»:

Imprimir: [Sem registos](#) [5 registos](#) [10 registos](#) [Como chegar](#)

Download: [Saiba mais sobre o download de pontos](#)

Quando a transferência terminar já pode aceder ao menu do seu equipamento para pesquisar a *cache* que pretende. E depois? Basta convidar os amigos e partir à aventura!

## Registo de uma *cache*

Se desejar fazer o registo de uma *cache* que encontrou num determinado local recorra ao botão «Registrar a sua visita». Depois deverá:

**1** Preencher o formulário de registo:  
**Efectuar um registo**

Em referência a: [Mosteiro de Arouca por data](#)

Tipo de registo:

Data do registo:  (MM/dd/yyyy)

Comentários:   
[Inserir Smilies](#)

**2** Fazer clique no botão «Submeter registo».

## Lançar uma nova *cache*

Se desejar lançar uma nova *cache* no sistema deve fazer clique no botão «Jogar» e escolher «Esconder e procurar uma *cache*». Depois pode optar por:

- Procurar uma *cache* por diferentes critérios, como localização geográfica, latitude/longitude, etc.
- Esconder uma *cache*, sendo necessário ler e compreender as linhas de orientação para a publicação de uma *cache* em vigor.

No caso de desejar esconder uma *cache* deve sempre obter permissão para a sua colocação junto das entidades responsáveis/prorietário e só depois deve preencher um formulário *on-line* para a submeter.

Antes de proceder ao preenchimento do formulário *on-line* deve introduzir a localização da sua residência, mesmo não sendo exata, antes de fazer a submissão (pode usar, por exemplo, o endereço do centro de saúde ou da biblioteca, desde que seja próximo da sua residência).

Depois de fazer clique no botão «Confirmar a localização no mapa» pode avançar com um clique sobre o botão «Continuar».

Resumidamente, o processo de lançamento de uma nova *cache* faz-se em seis passos:



Nestes passos o utilizador pode inserir alguns dados básicos da *cache*, a sua localização, alguns pontos adicionais e a sua descrição. Depois, deve verificar o recipiente de *caches* e as classificações. No final, deve submeter a *cache* ao sistema.

## CONCLUSÃO

Quem pratica *geocaching* deve ter empenho em proteger o meio ambiente e esforçar-se para que todos participem de forma responsável. Deve ter especial atenção em solicitar permissão aos proprietários de terrenos/espacos antes de qualquer caça ao tesouro ou de colocação de uma *cache*, assim como tentar tudo fazer para que desta atividade não resultem danos nos recursos naturais do nosso planeta e nos *habitats* naturais.

A ideia de base do *geocaching* é a valorização dos recursos históricos e culturais e não o contrário! Esta interessante e inovadora atividade pode, de facto, ser educativa e divertida, valorizando o turismo e preservando o meio ambiente para as gerações futuras!

O *geocaching* no apoio ao turismo já é uma realidade, cada vez com mais adeptos. Todos podem sair a ganhar, tanto os operadores turísticos como as regiões e as suas gentes, a nível económico, assim como os jogadores devido ao convívio e à parte lúdica que o *geocaching* proporciona. Por isso parta à aventura!



# CAMPEONATOS DAS PROFISSÕES

Fotografias: Cedidas pelo IIEFP, I.P. Ilustrações: Opticreative®

## Um contributo para a qualidade, inovação e atratividade da formação profissional

**O**s Campeonatos das Profissões remontam ao ano de 1950, quando se disputaram, em Madrid, os primeiros Campeonatos Internacionais das Profissões entre Portugal e Espanha, com 24 concorrentes, 12 de cada país, que competiram em 12 profissões.

A iniciativa teve sucesso, alargou-se a outros países e consolidou-se, ainda na década de 50, com a criação de uma organização de dimensão internacional, a IVTO – International Vocational Training Organization, atualmente designada WorldSkills International, que conta neste momento com 67 países dos cinco continentes.

Portugal, através do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, é o único país membro fundador da WorldSkills International que até à data participa de forma ininterrupta na organização, tendo sido a entidade organizadora da 13.ª edição do Campeonato do Mundo no ano de 1963.

No decurso do 38.º Campeonato Mundial das Profissões, realizado em Helsínquia em 2005, por ocasião de uma reunião informal, nasceu a ideia de promover um evento com dimensão europeia que fosse ao encontro da realidade que a Europa enfrenta ao nível do seu mercado de emprego jovem. Assim, em 2007 foi criada a European Skills Promotion Organization (ESPO), atualmente designada WorldSkills Europe, que conta com 27 países participantes, entre os quais Portugal. A segunda edição destes Campeonatos decorreu em Lisboa, em 2010.



Os Campeonatos Europeus decorrem a cada dois anos, de forma alternada com os Campeonatos Internacionais, e são antecedidos de uma fase nacional em que se apuram os melhores desempenhos profissionais que representam Portugal nestes eventos.

O Campeonato Nacional das Profissões, promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, está aberto à participação de jovens que tenham completado 17 anos à data da inscrição e não tenham mais de 22 anos até 31 de dezembro do ano em que se realizam os Campeonatos Internacionais, e podem ter adquirido competências profissionais por via da formação ou da experiência prática. Os concorrentes podem ser de várias origens: propostos pelas respetivas entidades patronais, pelas entidades formadoras, nomeadamente centros de formação profissional, escolas profissionais e escolas, ou inscreverem-se a título individual.

A par dos progressos assinaláveis quer ao nível da dimensão da participação e da organização destas iniciativas, quer da elevação e da sofisticação das competências exigidas, que decorrem da evolução socioeconómica e tecnológica a que assistimos em particular nas últimas décadas, com tradução nas qualificações requeridas pelo mercado de trabalho, também os objetivos que presidem hoje aos Campeonatos das Profissões se veem alargados e reforçados, reconhecendo a importância e o prestígio destas iniciativas na promoção da qualidade da formação profissional e, por conseguinte, da mão-de-obra qualificada dos países concorrentes.

### **A realização dos Campeonatos pode, assim, ser um valioso contributo para:**

- Estimular os jovens para a obtenção de uma qualificação escolar e profissional e para a manutenção do gosto pelo trabalho, numa lógica que favoreça a formação ao longo da vida, tendo em vista a sua realização socioprofissional.
  - Valorizar o estatuto social da educação e da formação profissional, favorecendo o reconhecimento das vias profissionalizantes como alternativas de sucesso para a inserção na vida ativa.
  - Proporcionar o aperfeiçoamento de métodos e técnicas de organização do trabalho através do desenvolvimento dos valores da qualidade, da criatividade, da autonomia e do trabalho em equipa.
  - Selecionar os melhores candidatos nas profissões em competição.
  - Dinamizar o intercâmbio social, cultural e tecnológico entre os jovens, técnicos de formação e restantes participantes.
  - Contribuir para o debate e reflexão sobre as diferentes intervenções ao nível da qualificação escolar e profissional e consequente interação entre a educação, o ensino profissional, ensino tecnológico e a formação profissional.
  - Sensibilizar os jovens, famílias, empresários e trabalhadores (no ativo ou desempregados) para a importância da educação e formação como fator de aprendizagem ao longo da vida, de desenvolvimento pessoal, de inovação, de crescimento económico e coesão social.
- Incentivar o intercâmbio de jovens profissionais entre os Estados-membros das organizações internacionais.

O Comunicado de Bruges sobre o Reforço da Cooperação Europeia no Ensino e Formação Profissionais para o período de 2011-2020 refere, no quadro de uma visão global para o ensino e formação profissionais em 2020, que os sistemas europeus de educação e formação profissional deverão ser mais atrativos, pertinentes, orientados para a carreira, inovadores, acessíveis e flexíveis do que em 2010 e contribuir para a excelência e a equidade na aprendizagem ao longo da vida. Neste contexto, entre outras ações a desenvolver com vista a fomentar a excelência, a qualidade e a pertinência dos sistemas de educação e formação inicial e contínua, é reconhecido o papel que iniciativas como os Campeonatos das Profissões podem desempenhar na promoção da excelência e da atratividade das vias profissionalizantes.

No entanto, os Campeonatos apenas cumprirão este objetivo se não se esgotarem no final de cada evento e apenas no valor acrescentado que representa para cada participante individualmente. Para tal terão de assumir uma dupla dimensão: por um lado, permitir avaliar a qualidade dos sistemas nacionais de educação e formação profissional através dos níveis de desempenho profissional dos jovens concorrentes, num quadro de comparação competitiva entre os diferentes países participantes, e, por outro, resultar na elevação da qualidade dos próprios sistemas pela via do contacto com novas tecnologias, novas técnicas e métodos de trabalho e pelo estabelecimento de parcerias que promovam, no plano nacional, a transferência de conhecimento indutora da adoção de práticas pedagógicas mais inovadoras e adaptadas às diferentes situações de aprendizagem, da modernização dos espaços oficiais e da atualização dos conteúdos de formação.

É assente nestes pressupostos que o Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP continuará a apostar na organização e na participação dos Campeonatos das Profissões, mobilizando a rede de entidades formadoras, os jovens, as famílias, as empresas e outras entidades empregadoras, numa iniciativa participada que promova a relevância das qualificações para a empregabilidade dos jovens e para a produtividade e a competitividade das empresas.

## CICLO DOS CAMPEONATOS DAS PROFISSÕES 2014-2015

- Campeonato Nacional Skills Portugal – Porto – 2014
- Campeonato Europeu EuroSkills – Lille, França – outubro 2014
- Campeonato Mundial WorldSkills – S. Paulo, Brasil – agosto 2015

Com a participação nos Campeonatos das Profissões e com a desmultiplicação das experiências adquiridas pretende-se fomentar a qualidade e a inovação no sistema nacional de qualificações; a atratividade e a valorização da formação profissional; a elevação dos padrões de exigência da qualificação da população jovem, promovendo a sua empregabilidade e a adequação das competências adquiridas às necessidades do mundo do trabalho.

## CAMPEONATO DA EUROPA DAS PROFISSÕES

Participação nacional no EuroSkills Spa-Francorchamps (França) 2012

Premiado	Profissão	Entidade Formadora
<b>MEDALHA DE OURO</b>		
Carlos Martins	Operação de máquinas de madeira	CFPIMM
Tiago Conceição	Web design	IEFP – Beja
Luís Cunha	Receção hoteleira	EPROSEC – Açores
<b>MEDALHA DE PRATA</b>		
Bruno Correia	CAD – Projeto de engenharia mecânica	CENFIM – Porto
Paulo Lopes	Mecatrónica automóvel	CEPRA – Porto
Jorge Monteiro, Daniel Melo Paulo Brito	Gestão de redes informáticas	ENTA – Açores
Hugo Silva	Soldadura	Solisform – Setúbal
<b>MEDALHA DE BRONZE POR EQUIPA</b>		
Fátima Silva Tiago Conceição Filipe Dinis	Publicação gráfica e multimédia	Escola Profissional de Barcelos IEFP – Beja IEFP – Coimbra
Bruno Correia Igor Ferreira	Produção industrial	CENFIM – Porto IEFP – Águeda

Premiado	Profissão	Entidade Formadora
<b>MEDALHA DE EXCELÊNCIA</b>		
Diogo Almeida	Refrigeração e ar condicionado	IEFP – Coimbra
Luís Emídio Ruben Damásio	Tecnologias da moda	MODATEX – Lisboa
Filipe Dinis	Impressão <i>offset</i>	IEFP – Coimbra
Tiago Fonseca	Carpintaria de limpos	Escola Profissional das Capelas – Açores
Cláudia Carvalho	Serviço de mesa	CEARTE
Pedro Gonçalves	Marcenaria	IEFP – Braga
Tiago Fonseca/ Carlos Martins Pedro Gonçalves	Tecnologia da madeira	CFPIMM Escola Profissional das Capelas – Açores IEFP – Braga

## CAMPEONATO DO MUNDO DAS PROFISSÕES

Participação nacional no WorldSkills Leipzig (*Alemanha*) 2013

Premiado	Profissão	Entidade Formadora
<b>MEDALHA DE EXCELÊNCIA</b>		
Paulo Lopes	Mecatrónica automóvel	CEPRA – Porto
Hugo Silva	Soldadura	Solisform – Setúbal
Tiago Conceição	<i>Web design</i>	IEFP – Beja
Diogo Almeida	Refrigeração e ar condicionado	IEFP – Coimbra
Ana Vieira	Cozinha	Escola de Hotelaria e Turismo do Douro – Lamego
Bruno Correia	CAD – Projeto de engenharia mecânica	CENFIM – Porto
Ruben Damásio	Tecnologias da moda	Modatex – Lisboa



*Chegada do grupo ao WorldSkills 2013 - Leipzig*



*Desfile durante a cerimónia de abertura*



*Ana Rita - Cozinha*



*Bruno Correia - CAD*



*Diogo Almeida - Refrigeração e ar condicionado*



*Hugo Silva - Soldadura*



*Paulo Lopes - Mecatrónica Auto*



*Ruben Damásio - Tecnologias da moda*



*Tiago Conceição - Web Design*

# EUROFLASH

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto, investigador coordenador; consultor sénior (UE/DG COMM/Team Europe).

## TURISMO É O 3.º MAIOR SETOR ECONÓMICO DA UNIÃO EUROPEIA

O turismo é o terceiro maior setor económico da União Europeia, sendo responsável por mais de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) comunitário e por cerca de 10 milhões de postos de trabalho.

Em Portugal, segundo dados do Eurostat, o turismo representa 11% do PIB e 9% do emprego. Ainda de acordo com os números divulgados pelo gabinete de estatística da União Europeia o turismo ocupa a terceira posição nas exportações portuguesas, sendo responsável por 12% do total das vendas do país ao exterior.

## TRANSPORTE AÉREO CRESCE NA UNIÃO EUROPEIA

A Comissão Europeia quer que, até 2050, 90% dos passageiros de voos internos na Europa completem as suas viagens num máximo de quatro horas. O documento elaborado pela Comissão prevê que o número de voos comerciais aumente dos atuais 9,4 milhões para 25 milhões em 2050. «Mesmo com o advento do comboio de alta velocidade, a distância em causa significa que o transporte aéreo continuará a ser a única forma direta e viável de interligar as várias regiões europeias», refere a Comissão Europeia.

## CAPITAL EUROPEIA DA INOVAÇÃO

A Comissão Europeia lançou um concurso destinado a selecionar a Capital Europeia da Inovação (iCapital). O prémio atribuído destina-se a recompensar a cidade (com mais de 100 mil habitantes) que esteja a construir o melhor «ecossistema de inovação», ligando cidadãos, organizações públicas, universidades e empresas.

Na primavera de 2014 um painel de peritos independentes escolherá a cidade vencedora, à qual será atribuído um prémio de 500 mil euros destinado à promoção dos seus esforços. O prazo para entrega de candidaturas termina no dia 3 de dezembro de 2013.

## PROGRAMA EUROPEU PROMOVE TURISMO SOCIAL

Destinado a promover o turismo social na União Europeia (UE), o programa CALYPSO pretende proporcionar destinos de férias na Europa a quem geralmente não pode viajar. A iniciativa visa igualmente, acrescenta a Comissão Europeia, ajudar as economias locais a ultrapassarem as dificuldades relacionadas com a época baixa do turismo.

O programa CALYPSO tem como destinatários jovens adultos desfavorecidos com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, famílias com dificuldades financeiras, cidadãos portadores de deficiência, pessoas com mais de 65 anos e pensionistas sem capacidades económicas para viajar.

## PROGRAMA EUROPEU APOIA EMPREENDEDORISMO INTERGERACIONAL

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa vai receber da Comissão Europeia, ao abrigo do programa PROGRESS, uma verba de 850 mil euros para financiar um projeto de empreendedorismo intergeracional.

O projeto apresentado pela Misericórdia de Lisboa, cujo arranque está previsto para novembro, prevê testar de que modo a associação entre jovens e seniores qualificados e desempregados pode facilitar a criação de novas empresas e o combate ao desemprego. O principal objetivo passa por assegurar a empregabilidade, promovendo o autoemprego e a vida ativa dos idosos, bem como a colaboração produtiva entre gerações.

## LISBOA DISTINGUIDA COMO DESTINO TURÍSTICO

Lisboa foi eleita a melhor cidade europeia para *city breaks*, viagens de curta duração com apenas uma cidade como destino, nos World Travel Awards, distinção que a capital portuguesa já obteve por três vezes nos últimos cinco anos. Com este novo prémio a cidade de Lisboa «vê reconhecida a atratividade e qualidade» da sua oferta no que respeita a estadas de curta duração para visitar diversos pontos de interesse turístico, salienta, em comunicado, o Turismo de Lisboa.

# LIVROS A LER

## MANUTENÇÃO – A TEROLOGIA E AS NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO



### Ficha Técnica

**Título:**  
*Manutenção – A Terologia e as Novas Ferramentas de Gestão*

**Autor:**  
José Manuel Torres Farinha

**Editor:**  
Monitor – Projectos e Edições, Lda

**N.º de páginas:** 193

À venda nas livrarias

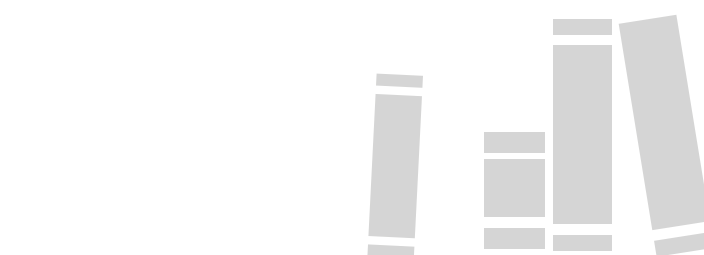
O presente livro dirige-se a profissionais e estudantes da área de manutenção e a quadros organizacionais.

Trata-se de uma obra abrangente que versa temas de grande interesse e que abre janelas em cada um dos seus capítulos, procurando abrir as vertentes mais relevantes do ciclo de vida das instalações e equipamentos.

A perspetiva que está subjacente à abordagem contida no livro, que trata a Manutenção com a visão alargada da Terologia, é influenciada pelo conhecimento oriundo de vários setores de atividade, sejam estes das instalações e equipamentos de saúde, da indústria metalomecânica, da aeronáutica, dos artefactos de cimento ou do retalho automóvel.

A transversalidade das novas metodologias de gestão e a sua pertinência na atividade manutenção, pelas mais-valias que acrescentam, são outros aspetos abordados, ou seja, na qualidade intrínseca desta ou no contributo que aquelas representam para a melhoria da produção industrial e da imagem global das empresas.

São estas apenas algumas das razões pelas quais se espera que o presente livro vá ao encontro das expectativas de todos quantos têm na atividade manutenção um vetor estratégico no seio da gestão das organizações.



## ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DINÂMICA

Vivemos num mundo em mudança constante. Isso implica que as organizações e as pessoas que nelas colaboram devem estar abertas a alterações operacionais permanentes no sentido de aumentarem ou manterem a sua competitividade.

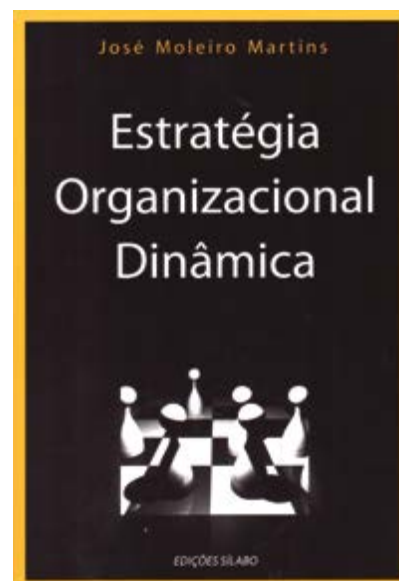
Os mercados evoluem e as opções de compra dos consumidores tornam-se mais sofisticadas com a difusão acelerada de informação. Nessa medida, a estratégia organizacional deve preparar o futuro através da ação presente.

O presente é conhecido, mas depende de fatores operativos (internos, externos) que a organização pode combinar de modo inovador na sua estratégia para explorar oportunidades de negócio futuras. Esse processo de inovação decorre do envolvimento de todos os colaboradores na formulação e na implementação de uma estratégia na qual se reveem e sentem como sua.

É a capacidade de captar e de antecipar as tendências do mercado que torna o posicionamento estratégico das organizações dinâmico, permitindo-lhes criar valor para os clientes e desfrutar de vantagens competitivas perante os concorrentes conhecidos e sobre os inesperados.

Este livro foca uma perspectiva de atuação dinamizadora no universo dos negócios que os estudantes, empreendedores e gestores conhecem e pretendem moldar.

A «estratégia organizacional dinâmica» tem subjacente como filosofia gerir o que existe para criar o que não existe.



### Ficha Técnica

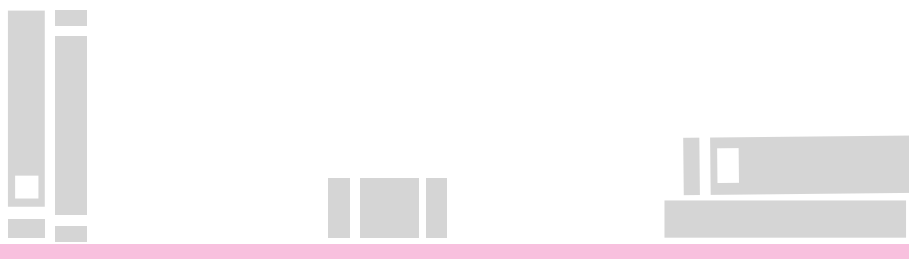
Título:  
*Estratégia Organizacional Dinâmica*

Autor:  
José Moleiro Martins

Editor:  
Edições Sílabo, Lda

N.º de páginas: 94

À venda nas livrarias



# BREVES | SABIA QUE?

## Estratégia Marítima para o Atlântico

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto, investigador coordenador; consultor sénior (UE/DG COMM/Team Europe).  
Fotografia: Opticreative®

### Aposta no turismo

**A** Comissão Europeia pretende apoiar, através da estratégia marítima para o Atlântico, o crescimento sustentável nas regiões costeiras e impulsionar a «economia azul», que poderá gerar 7 milhões de postos de trabalho na Europa até 2020.

O desenvolvimento do turismo é uma das principais apostas do novo plano de ação, tendo a Comissão definido quatro grandes prioridades:

- promover o empreendedorismo e a inovação;
- proteger, assegurar e valorizar o ambiente marinho e costeiro;
- melhorar a acessibilidade e a conectividade;
- criar um modelo de desenvolvimento regional sustentável e socialmente inclusivo.

A Comissão Europeia incentiva os cinco Estados-membros do Atlântico (Portugal, Espanha, França, Irlanda e Reino Unido) a trabalharem em conjunto na prossecução destes objetivos, partilhando informações, custos, resultados, melhores práticas e procurando encontrar novos domínios de cooperação.

As ações aprovadas centrar-se-ão no desenvolvimento do mercado do turismo, na satisfação da procura crescente de instalações ao largo,

na melhoria do ensino e da formação nos setores marítimos tradicionais e emergentes, bem como no alargamento da cooperação no domínio da investigação oceânica a fim de avaliar melhor os impactos das alterações climáticas.

«O Atlântico desempenha um papel importante na História e identidade da Europa e tem um imenso potencial para o futuro desenvolvimento sustentável da Europa, que a nossa estratégia marítima para o Atlântico virá explorar», salientou a comissária europeia responsável pelos Assuntos Marítimos e Pescas. «Efetivamente, em colaboração com os cinco Estados-membros do Atlântico, exploraremos os desafios e oportunidades comuns que esse oceano nos oferece em domínios como o turismo costeiro e as pescas, as energias renováveis, a exploração dos recursos minerais presentes no fundo do mar e a biotecnologia marinha», referiu Maria Damanaki.

O plano de ação proposto pela Comissão Europeia deverá ajudar a desenvolver a estratégia «Crescimento Azul» da União Europeia, sendo coerente com a abordagem da Comissão para incentivar o crescimento sustentável e a criação de emprego com base numa colaboração regional.

### A importância do turismo para a indústria marítima

O turismo é o maior setor da indústria marítima, representando 2,35 milhões de postos de trabalho e mais de 100 mil milhões de euros de valor acrescentado por ano para a economia da União Europeia.

É notória a forma, sublinha a Comissão Europeia, como o setor resistiu nos últimos anos, que foram particularmente difíceis, continuando a oferecer possibilidades de emprego, nomeadamente nas regiões costeiras que, em virtude de um maior isolamento, muitas vezes não dispõem de atividades económicas relevantes noutros domínios.

Apostando num compromisso global que visa o crescimento e o desenvolvimento sustentável na UE, o turismo assume deste modo para a Comissão uma importância fundamental na estratégia europeia de «Crescimento Azul».



# BREVES | TOME NOTA

## Comissão Europeia Reforça Direitos dos Turistas

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto, investigador coordenador; consultor sénior (UE/DG COMM/Team Europe).

**A** Comissão Europeia apresentou novas medidas destinadas a reforçar os direitos dos turistas na União Europeia (UE). A diretiva europeia relativa às viagens organizadas, que remonta a 1990 (90/314/CEE), constitui atualmente a base da proteção ainda em vigor. No entanto, tem revelado diversas dificuldades de aplicação.

Em vez de viagens organizadas (que combinam, por exemplo, voo, hotel ou aluguer de automóvel), atualmente um número cada vez maior de consumidores reservam férias personalizadas através da Internet, quer junto de um operador como de vários operadores comercialmente associados. Deste modo, considera a Comissão Europeia, nem os compradores têm certezas quanto ao nível de proteção de que poderão beneficiar, nem os operadores têm uma visão clara das suas obrigações.

A atualização da legislação proposta pela Comissão visa, essencialmente, adaptar o quadro normativo relativo às viagens organizadas à era digital, passando a ficar, assim, igualmente protegidos pela nova diretiva da UE mais 120 milhões de consumidores que optam por fórmulas de viagem personalizadas.

«O turismo constitui uma importante fonte de crescimento para

a nossa economia, representando atualmente cerca de 1,8 milhões de empresas e aproximadamente 9,7 milhões de postos de trabalho, e emprega uma percentagem significativa dos nossos jovens. Se os turistas se sentirem em segurança quando compram e utilizam serviços de viagem sob a forma de pacote – por exemplo, ao comprarem um bilhete de avião e reservarem um aluguer de automóvel ou alojamento junto do mesmo prestador – a indústria registará um crescimento ainda maior e mais rápido. Este é o principal objetivo da proposta apresentada: apoiar todos os pacotes de viagens, quer sejam reservados em linha ou não, assegurando simultaneamente aos viajantes um conjunto equilibrado de direitos», referiu Antonio Tajani, comissário europeu responsável pela Indústria e Empreendedorismo.

A proposta apresentada pela Comissão Europeia pretende, assim, alargar a proteção dos consumidores, promovendo a transparência e reforçando a defesa dos seus direitos. Paralelamente visa também garantir condições de concorrência equitativas entre os diversos operadores, introduzindo um vasto conjunto de normas à escala da União Europeia em matéria de informação, responsabilidade e reconhecimento mútuo dos regimes nacionais de proteção em caso de insolvência.

### Destinos europeus de excelência

Distinguindo anualmente destinos turísticos de excelência, a Comissão Europeia pretende fomentar, através do programa EDEN («*European Destinations of Excellence*») modelos de desenvolvimento sustentável na União Europeia.

Trata-se de uma iniciativa no âmbito da qual são organizados, todos os anos, concursos nacionais destinados a selecionar um destino turístico de excelência em cada um dos países participantes.

O princípio em que se baseia o programa EDEN é simples. Anualmente a Comissão Europeia escolhe um tema, em estreita colaboração com os organismos nacionais de turismo. Com base no tema escolhido, é selecionado um destino por país participante.

Cada um dos temas escolhidos tem como objetivo salientar diferentes aspetos do melhor que as regiões europeias podem oferecer e está relacionado, de uma maneira ou de outra, com o desenvolvimento sustentável, quer do ponto de vista cultural, económico ou de envolvimento local, quer no plano ambiental.

# CURSOS DE APRENDIZAGEM

Formar jovens para um emprego qualificado.



5h?A!!!

**A RITA FEZ FORMAÇÃO NUMA EMPRESA,  
JUNTOU A TEORIA À PRÁTICA E AGORA  
É TÉCNICA DE VENDAS.**

Formação Profissional de Jovens em Alternância.

Aprende a tua profissão numa empresa enquanto terminas o 12.º ano.

[www.iefp.pt/cursosdeaprendizagem](http://www.iefp.pt/cursosdeaprendizagem)

# A outra forma de ler a revista



visite-nos em:

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)