



**XI**  
SEMANA  
de **GESTÃO**

Atas da XI Semana de Gestão  
**Rumos Estratégicos:**  
Começar e Recomeçar

Instituto Politécnico de Tomar

19 a 21  
**abril** 2016

## Ficha Técnica

### **Título**

Atas da XI Semana de Gestão - Rumos Estratégicos:  
Começar e Recomeçar

### **Organizadores**

Célio Gonçalo Marques  
Ana Nata  
Eduardo Fontão Brou  
Eunice Ramos Lopes  
Fátima Pedro  
Paula Pina de Almeida

### **Editor**

Instituto Politécnico de Tomar  
Quinta do Contador - Estrada da Serra  
2300-313 Tomar  
t: 249 328 100

### **Data**

Abril 2016

### **Composição gráfica**

Ana Nata  
Eduardo Fontão Brou

### **Design de capa**

Gabinete de Comunicação e Imagem - IPT

### **ISBN**

978-972-9473-99-9

### **Nota do editor**

Este texto foi elaborado a partir da reprodução dos originais preparados pelos autores das comunicações apresentadas durante a XI Semana da Gestão da ESGT. Por essa razão, a editora não assume qualquer responsabilidade pelo conteúdo expresso nos textos, não podendo ocorrer plágio, auto-plágio, ou dados fraudulentos.

### **Comissão organizadora**

Célio Gonçalo Marques (Coordenador)

Paula Pina de Almeida

Fátima Pedro

Eunice Ramos Lopes

### **Comissão executiva**

Eduardo Fontão Brou

Dina Ramos

Inês Câmara

Ana Nata

Ana Junça

Hermínia Sol

Alexandra Carvalho

## **Comissão científica**

Amândio Silva, Instituto Politécnico de Tomar  
Ana Nata, Instituto Politécnico de Tomar  
António Cunha, Ordem Economistas  
Carla Vivas, Instituto Politécnico de Santarém  
Carlos Costa, Universidade de Aveiro  
Célia Nunes, Universidade da Beira Interior  
Célio Gonçalo Marques, Instituto Politécnico de Tomar  
Daniel Oliveira, Instituto Politécnico de Tomar  
Dina Ramos, Instituto Politécnico de Tomar  
Dina Salvador, Instituto Politécnico de Setúbal  
Dulce Pereira, Universidade de Évora  
Eduardo Brou, Instituto Politécnico de Tomar  
Eunice Ramos Lopes, Instituto Politécnico de Tomar  
Florêncio Vicente Castro, Universidade de Extremadura  
Francisco Carvalho, Instituto Politécnico de Tomar (Presidente)  
Francisco Dias, Instituto Politécnico de Leiria  
Graciete Honrado, Instituto Politécnico de Tomar  
Henrique Teixeira Gil, Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Hermínia Sol, Instituto Politécnico de Tomar  
João Thomaz, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria  
Jorge Simões, Instituto Politécnico de Tomar  
Luísa Caciga Carvalho, Universidade Aberta  
Luís Francisco, Instituto Politécnico de Tomar  
Luís Mota Figueira, Instituto Politécnico de Tomar  
Manuel Salgado, Instituto Politécnico da Guarda  
Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal  
Maria Cardeira da Silva, Universidade Nova de Lisboa  
Maria Helena Monteiro, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Univ. de Lisboa  
Maria José Madeira Silva, Universidade da Beira Interior  
Maria José Sousa, Universidade Europeia, Laureate International Universities  
Miguel Fonseca, Universidade Nova de Lisboa  
Olinda Sequeira, Instituto Politécnico de Tomar  
Paula Pina de Almeida, Instituto Politécnico de Tomar  
Paulo Vila Maior, Universidade Fernando Pessoa  
Pedro Pardal, Instituto Politécnico de Setúbal  
Pedro Rito, Instituto Politécnico de Viseu  
Ricardo Campos, Instituto Politécnico de Tomar  
Ricardo Covas, Instituto Politécnico de Tomar  
Rui Robalo, Instituto Politécnico de Santarém  
Sérgio Nunes, Instituto Politécnico de Tomar  
Sílvio Brito, Instituto Politécnico de Tomar  
Vânia Costa, Instituto Politécnico do Cávado e Ave  
Vasco Gestosa da Silva, Instituto Politécnico de Tomar  
Zélia Breda, Universidade de Aveiro

## PREFÁCIO

A Semana de Gestão é um evento realizado anualmente pela Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar, no âmbito da difusão e transferência de conhecimento, visando a interação da comunidade académica com a realidade empresarial, institucional e com a comunidade em geral.

O tema central selecionado para esta XI Semana de Gestão “*Rumos Estratégicos: Começar e Recomeçar*”, inclui painéis diversificados, com a participação de oradores prestigiados, que apresentarão casos de sucesso resultantes de ideias inovadoras, relativas à criação do próprio negócio ou à adoção de uma gestão diferenciadora. O evento conta também com comunicações propostas, incluídas nestas atas, que foram avaliadas pela Comissão Científica através de um processo *blind review*.

As comunicações propostas visam permitir aos estudantes tomar contacto com abordagens e perspetivas diversas, sobre temas de crucial interesse para a sua formação académica e para o seu futuro profissional, tais como os negócios *on-line*, as cidades criativas, a internacionalização, a gestão de pessoas e o trabalho em equipa, e o empreendedorismo e a inovação como tema transversal.

Pretendemos que este evento seja mais uma iniciativa para fomentar o espírito empreendedor dos nossos alunos, ajudando-os a tomar uma atitude criativa e pró-ativa na construção do seu futuro, projetando-os num contexto que se pretende inovador e empreendedor para a criação do auto-emprego num clima de sucesso.

O Diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar  
Francisco Carvalho

# Índice

<b>Prefácio .....</b>	<b>iii</b>
<b>Organizational culture and well-being at work: challenge for organizations and management.....</b>	<b>1</b>
<i>Sónia P. Gonçalves</i>	
<b>Emotional labor e satisfação do turista com a experiência de consumo no estabelecimento hoteleiro .....</b>	<b>11</b>
<i>Nicolau Miguel Almeida</i>	
<b>As tecnologias de informação e comunicação no turismo. Utilização das potencialidades dos dispositivos móveis para promover o património cultural .....</b>	<b>23</b>
<i>Célio Gonçalo Marques</i>	
<b>Os recursos humanos e a sua influência na capacidade de gerar inovação nas organizações portuguesas .....</b>	<b>31</b>
<i>Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado</i>	
<b>A comunicação em saúde na era das redes sociais.....</b>	<b>41</b>
<i>Loide Madureira e Célio Gonçalo Marques</i>	
<b>Empreendedorismo nascente: estudo de caso nas escolas profissionais dos Açores .....</b>	<b>49</b>
<i>Rodrigo Morais, Hugo Oliveira, Marco Rodrigues, Jorge Simões, Guida Coelho e Luís Figueira</i>	
<b>Sustentabilidade na criação de produtos de turismo cultural: o caso do Cante Alentejano .....</b>	<b>60</b>
<i>Ricardo Mendonça e Eunice R. Lopes</i>	
<b>O perfil empreendedor do gerente da pequena empresa na Extremadura (Espanha): um estudo de caso .....</b>	<b>67</b>
<i>Francisco M. Generelo-Miranda e Pedro E. López-Salazar</i>	
<b>A Academia da Ciência, Arte e Património: a cultura e o turismo .....</b>	<b>84</b>
<i>Cristina Costa e Eunice R. Lopes</i>	
<b>Património histórico-cultural como fator de desenvolvimento turístico a nível local: Oliveira do Hospital .....</b>	<b>92</b>
<i>Manuel Salgado, Cláudia Carvalho e Elsa Ramos</i>	
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>102</b>
<b>Lista de autores.....</b>	<b>103</b>
<b>Índice remissivo de autores .....</b>	<b>104</b>

# ORGANIZATIONAL CULTURE AND WELL-BEING AT WORK: CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS AND MANAGEMENT

Sónia P. Gonçalves

*Unidade Departamental de Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Tomar  
Instituto Piaget, RECI, CIS/ISCTE-IUL, ISAMB-FMUL  
[sonia.goncalves@ipt.pt](mailto:sonia.goncalves@ipt.pt)*

## RESUMO

Este estudo faz parte de um projeto mais alargado, que nasceu da constatação da escassez de estudos focalizados no papel que as características organizacionais podem desempenhar no bem-estar dos trabalhadores e na sua saúde mental. Com o objetivo de analisar a relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho, uma amostra de 856 polícias preencheram um questionário transversal. Os referenciais teóricos de base são a conceptualização de bem-estar afetivo no trabalho de Warr (1990) e o modelo dos valores contrastantes de cultura organizacional de Quinn (1988). Os resultados mostram que os indivíduos que percecionam um perfil de cultura organizacional equilibrado nas quatro orientações de cultura s têm níveis mais elevados de bem-estar no trabalho, ou seja, mais conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral e satisfação no trabalho, bem como níveis mais baixos de ansiedade e depressão.

**Palavras-Chave:** Cultura organizacional; Bem-estar; Polícia.

## ABSTRACT

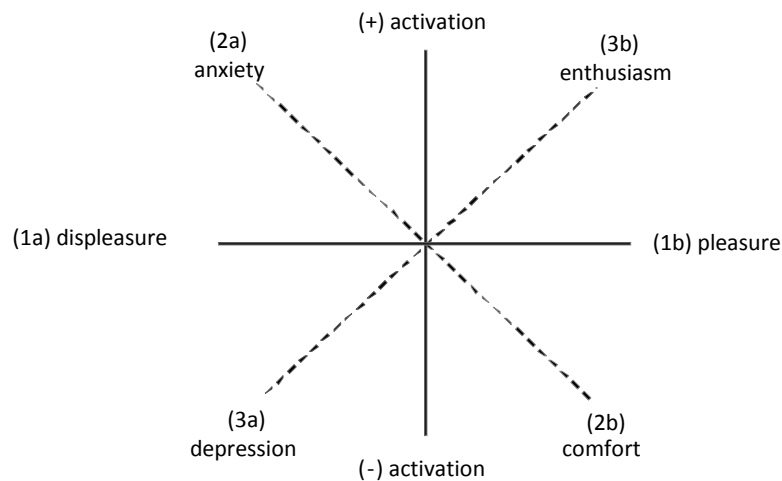
This study it is part of a larger project that was born from the understanding of the scarcity of studies analysing the role that organizational characteristics play in workers' well-being and mental health. In order to examine the relationship between organizational culture and well-being at work a sample of 856 police officers completed a cross-sectional questionnaire. The theoretical background is Warr's (1990) conceptualization of work-related affective well-being and the competing framework of organizational culture from Quinn (1988). Results show that individuals who perceive an organizational culture profile balanced through four different culture orientations have higher levels of well-being at work, that is, more comfort, enthusiasm, overall affective well-being and job satisfaction as well as lower levels of anxiety and depression.

**Key words:** Organizational culture; Well-being; Police.

## 1. Introduction

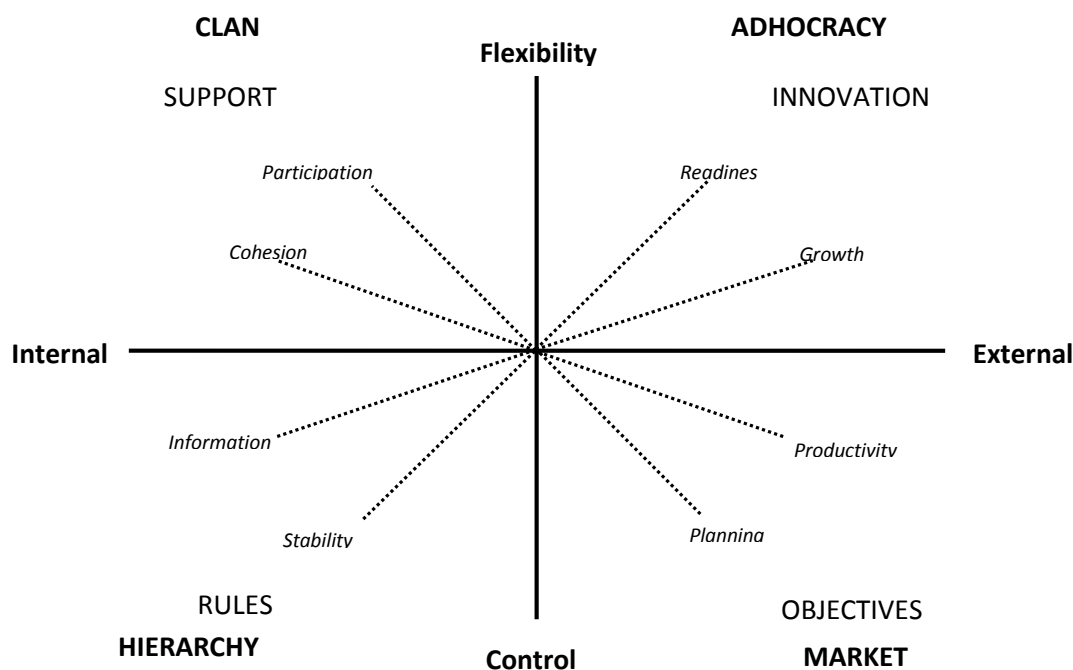
It has been argued the scarcity of studies analyzing the role that organizational characteristics play in workers' well-being. This study was developed in an attempt to address this gap and its purpose was to explore the relationship between perceived organizational culture and well-being at work on a sample of police officers.

According with Warr ([12]), affective well-being at work can be conceptualized based on two orthogonal dimensions (Fig. 1) pleasure and activation (“arousal” or “activation”) associated with work. Thus, a certain degree of pleasure/displeasure or satisfaction/dissatisfaction (horizontal dimension) may be accompanied by high or low levels of activation (vertical dimension), as these levels of activation – “state of readiness for action or energy expenditure” ([9]) – may be accompanied by different levels of pleasure. Combining the two axes of pleasure and activation results in four quadrants emerges: anxiety (high activation and low pleasure), enthusiasm (high activation and high pleasure), depression (low activation and low pleasure) and comfort (low activation and high pleasure) consequently forming two orthogonal axes: (2a) anxiety / (2b) comfort and (3a) depression / (3b) enthusiasm. The axis (1a) pleasure / (1b) displeasure corresponds to the usual assessments of job satisfaction (Weinberg & Cooper, 2007) but does not constitute the core of the construct of work-related affective well-being.



**Fig. 1:** Conceptualization of affective well-being.  
Source: [12]

The Competing Values Framework has been named as one of the 40 most important frameworks in the history of business [10]. The Competing Values Framework [5] is represented by two axes that express the tensions or competing values that exist in all organizations that form four quadrants (Fig. 2): the horizontal axis refers to internal vs. external orientation. The internal orientation puts emphasis on human resources development and on the maintenance of a stable and cooperative working environment, while the external orientation emphasizes the development of activities for growth and acquisition of resources activities. The vertical axis represents flexibility vs. control; the flexibility factor depicts the importance of individual initiative, speed and organizational adaptability, and the control factor emphasizes the need for hierarchy and control. Each of the four quadrants has been given a label in order to characterize its most notable characteristics for creating value, defining four types of organizational culture: clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture and market culture [1].



**Fig. 2:** Representation of the Competing Values Framework  
Source: [5]

The literature relating organizational culture with stress and well-being is scarce when compared to the existent research on other variables. For example, Quinn and Spreitzer [7] concluded that in cultures with greater emphasis on group or human relations and on developmental values or innovation employees report greater satisfaction regarding job, promotion, supervision and life. In the same study, it was found that workers of cultures with an emphasis on rules report less satisfaction with their job, promotion, life and physical well-being. Quinn [5] suggests that the balance and tension between contrasting organizational values is important for achieving efficiency and personal well-being, stressing that imbalance, i.e., the predominant emphasis on one or two forms of culture may lead to less positive results. The studies by Quinn and Spreitzer [7] and Yeung, Brockbank and Ulrich [15] provide evidence for the importance of balance, i.e., outcome variables (i.e., job satisfaction, promotion, supervision, life and physical well-being) have better scores in the more balanced - all scores being essentially the same in the four different forms of culture, but not necessarily high or low - culture profiles.

## 2. Method

### 2.1. Participants

The sample consisted of 856 Portuguese police officers from seven different police institutions (including security forces and municipal police), from over the country, of whom 91.6% were men. The average age of those questioned was 37 years ( $SD = 8.76$ ). Most were married

( $n = 496$ , 64.2%). With respect to academic qualifications, 57.2% ( $n = 413$ ) had an education between the 10th and 12th grades. The mean of years of service was approximately 13 years ( $SD = 8.59$ ).

	N	%
<b>Gender</b>		
Female	728	91,6
Male	67	8,4
Total	795	100
<b>Marital status</b>		
Single/divorced/widowed	215	27,9
Married/ unmarried partnership	554	72,1
Total	769	100
<b>Level of academic qualification</b>		
Less than the 9 <sup>th</sup> year	96	13,2
The 9 <sup>th</sup> year	174	24,1
Secondary Education (from the 10 <sup>th</sup> to 12 <sup>th</sup> grade)	413	57,2
Higher Education	39	5,4
Total	722	100
<b>Age</b>		
$M=37.34$ ; $SD=8.762$ ; $Min=20$ ; $Max=59$		
<b>Seniority</b>		
$M=13.563$ ; $SD=8.592$ ; $Min=1$ ; $Max=40$		
<i>Note. M = Mean, SD = Standard Deviation; Min = Minimum; Max = Maximum</i>		

**Table 1:** Description of participants.

## 2.2. Instruments and variables

### 2.2.1. Organizational culture

Were measured based on 16 items from FOCUS ([4] [11]), which reflects four dimensions predicted by the Competing Values Framework: support (4 items; e.g. “mutual understanding”;  $\alpha=0.823$ ), innovation (4 items; e.g., “take risks”;  $\alpha=0.625$ ), rules (4 items, “compliance with rules”;  $\alpha=0.740$ ) and objectives (4 items; “emphasis on task performance”;  $\alpha= 0.724$ ). The items were answered based on a six-point Likert-type scale (1 = Not at all to 6 =Very much).

### 2.2.2. Well-being at work

General work satisfaction was assessed by one item, “All in all, and considering all aspects of their work in [organization name], I would say that it is...”, answered on a five-point Likert-type response scale where 1= Not at all satisfied and 5= Very much satisfied [13]. Affective well-being at work was measured with the IWP Multi-Affect Indicator ([3] [12]) which is made up of 12 items measured on a six-point Likert-type scale (1= Never to 6 = All the time) organized in four dimensions: anxiety ( $\alpha= 0.888$ ), comfort ( $\alpha= 0.866$ ), depression ( $\alpha= 0.900$ ), enthusiasm ( $\alpha= 0.911$ ) and a global index of affective well-being ( $\alpha= 0.657$ ).

## 2.3. Procedure

Data were collected through a questionnaire. Telephone and face-to-face contacts were established with the managers to explain the study as well as the procedure for collecting data. The questionnaire was distributed and, after a period of approximately three weeks, we proceeded to the collection of those already completed, in person or via internal mail. The response rate was approximately of 53%.

## 3. Results

### 3.1. Descriptive statistics and correlations

The analysis of descriptive statistics show that the values associated with clan and hierarchy cultures have the highest means, followed by the market culture and, finally, by the adhocracy culture with lower values (Table 2). The statistically comparison (t-test pairs) reveals that all means are statistically different, except the means of clan and hierarchy cultures that were not different ( $t_{(822)}=.480, p=.631$ ).

In emotional terms, the emotions that prevail are the ones related to enthusiasm, comfort and anxiety. The less prevailing are the ones of depression, although they all were near the midpoint of the response scale. The average level of satisfaction was below the midpoint of the response scale.

The correlations among the variables were all statistically significant, except for the correlation between clan culture and anxiety, which was not significant. Among culture types there are positive correlations, being the strongest the one between hierarchy and market cultures ( $r=.590$ ) and the weakest between clan and hierarchy cultures ( $r=.358$ ).

Anxiety and depression had a strong and positive correlation ( $r=.649$ ) being negatively associated with other indicators of well-being at work. Comfort and excitement presented equally positive and strong correlations ( $r=.616$ ). Job satisfaction had stronger associations with enthusiasm ( $r=.454$ ) and overall affective well-being ( $r=.457$ ).

The correlation pattern between culture dimensions and the negative dimensions of well-being at work revealed negative correlations and culture, with anxiety and depression being the strongest correlations between clan culture and depression ( $r=-.205$ ). There were also statistically significant positive correlations between the dimensions of culture, comfort, enthusiasm, overall affective well-being at work and job satisfaction.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Adhocracy culture	(0.625)	.419**	.494**	.413**	-.121**	.196**	-.100**	.302**	.230**	.248**
2. Clan culture		(0.823)	.414**	.358**	-.049	.144**	-.119**	.263**	.181**	.216**
3. Market culture			(0.724)	.590**	-.145**	.171**	-.205**	.260**	.248**	.253**
4. Hierarchy culture				(0.740)	-.088*	.088*	-.107**	.157**	.137**	.191**
5. Anxiety					(0.888)	-.331**	.649**	-.282**	-.775**	-.334**
6. Comfort						(0.866)	-.287**	.616**	.759**	.285**
7. Depression							(0.900)	-.301**	-.729**	-.339**
8. Enthusiasm								(0.911)	.706**	.454**
9. Affective well-being									(0.657)	.457**
10. Overall job satisfaction										(n.a.)
Mean	2.837	4.014	3.680	3.989	3.118	3.203	2.508	3.234	3.637	2.77
Standard deviation	1.073	.831	1.275	1.276	1.076	1.056	1.203	1.188	.695	.827
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.42	1.00
Maximum	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.58	5.00

Note. On the diagonal in parenthesis are the values of internal consistency (Cronbach's Alpha);

n.a. = not applicable; \*\* $p < .001$ ; \* $p < .05$ .

**Table 2:** Descriptive statistics, correlations and internal consistency.

### 3.2. Organizational culture profiles

Cluster analysis was used in order to obtain a more detailed analysis of the structure of the culture profiles and to be able to spatially visualize the emphasis of the groups on the four quadrants of the Contrasting Values Framework. This type of analysis makes it possible to identify groups of objects (i.e., of individuals) in homogenous groups (clusters), that is, it identifies similar groups of objects but with differences in relation to the objectives of the other groups and in so doing defines typologies.

Initially, the Ward method (a method of hierarchical cluster analysis) was used to find the number of clusters. Dendrogram analysis identified two clusters. Next, we used an optimization technique (*K-Means Cluster Analysis*) which is more suitable for a larger database.

Table 3 presents the centroids of each cluster on each culture orientation and the number of cases in all the clusters. The descriptions of each cluster were based on the following criteria: if the centroid of a cluster has a point for a given culture orientation below the first quartile of the distribution of that orientation for the global sample, then the importance of that orientation will be described as moderate; if the points are above the third quartile, the importance of that orientation will be characterized as high.

The structure of cluster 1 tends to be more balanced by the four quadrants, with perceptions that enhance objectives and rules more intensely and innovation and support more moderately. On the other hand, cluster 2 seems to be less balance presenting predominance in the support dimensions.

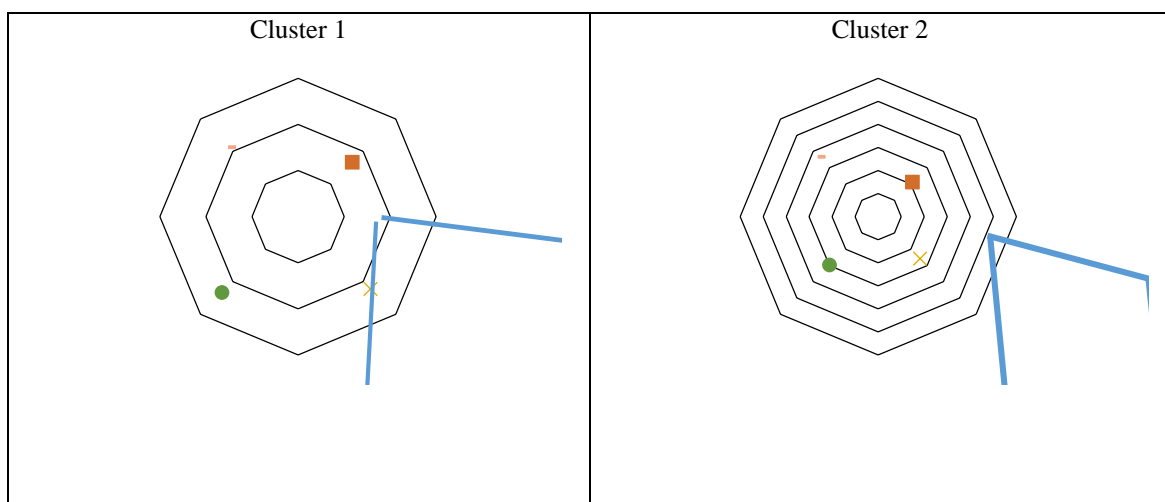
The results reveal that there are significant differences between the two clusters. Cluster 1 presents significantly higher values in all dimensions of organizational culture.

Cluster	N	c/c innovation	c/c support	c/c objectives	c/c rules
1	482	3.33 (moderate)	4.25 (moderate)	4.45 (high)	4.67 (high)
2	336	2.11 (low)	3.67 (moderate)	2.58 (low)	2.98 (low)
Mean difference		t(785.633)= 20.104, p=.000	t(764.646)= 11.226, p=.000	t(816)= 30.368, p=.000	t(595.471)= 23.580, p=.000

**Table 3:** Culture clusters.

Fig.3 shows the spatial representation of the two culture profiles, denoting a profile is more balanced in cluster 1 when compared to cluster 2, which revealed a dominance of support orientation. Cluster 1 aggregates the police officers that have a perspective of organizational culture focused on control, i.e., objectives and rules. Cluster 2 seems to be characterized by a depletion of the perceptions of values, with low values in all dimensions, with the exception of the orientation of support with a moderate value.

To better characterize the clusters, we analyzed the demographic characteristics of individuals included in each cluster. From this analysis it was found that the clusters do not differ in terms of education of its members ( $\chi^2_{KW(2)} = 1,063, p >.05$ ); however, they do differ with respect to age ( $t_{(710.119)} = -1,948, p <.05$ ), service time ( $t_{(665.075)} = -1,967, p <.05$ ) and institutional ownership of individuals ( $\chi^2_{KW(2)} = 13,662, p >.05$ ). The first cluster consists of younger individuals (mean = 36.43) and with less service time (mean = 12.693) compared to the second cluster that had older individuals (mean = 37.67) with more service time (mean = 13.94). The first cluster had a more policemen and cluster 2 had more municipal police forces.



**Fig. 3:** Graphical representation of the cultural profiles of the clusters.

### 3.3. Relationship between organizational culture profiles and well-being at work

To analyze the relationship between culture profiles and well-being at work t-tests of differences in means were used to compare the means of well-being indicators in the two culture clusters (Table 4). The results reveal statistically significant differences in all well-being at work indicators: cluster 1 individuals have higher levels of comfort, enthusiasm, affective well-being and job satisfaction higher than cluster 2 individuals; conversely, cluster 2 revealed higher scores on anxiety and depression.

	Culture cluster	N	Mean	Standard deviation	Means difference
Anxiety	1	473	3.013	1.002	$t_{(635.358)} = -3.401, p = .001$
	2	326	3.280	1.148	
Comfort	1	472	3.356	0.970	$t_{(636.914)} = 5.016, p = .000$
	2	326	2.976	1.108	
Depression	1	471	2.338	1.079	$t_{(612.387)} = -4.570, p = .000$
	2	326	2.738	1.301	
Enthusiasm	1	472	3.452	1.132	$t_{(796)} = 6.565, p = .000$
	2	326	2.910	1.167	
Affective well-being	1	473	3.763	0.652	$t_{(797)} = 6.365, p = .000$
	2	326	3.453	0.714	
Job satisfaction	1	459	2.920	0.738	$t_{(625.083)} = 6.361, p = .000$
	2	328	2.540	0.880	

**Table 4:** Analysis of the relation between culture profiles and indicators of well-being at work.

## 4. Discussion of results and Conclusions

The results showed that organizations are not characterized by a single “pure” culture but they tended to represent a combination of different types of cultures that can be mixed to highlight a dominant type of culture, or several types of culture, or none. As already reported by Quinn and Spreitzer [7], the identification of culture profiles is important to examine the impact of culture. The profiles identified in this study in some ways match those found in other studies, such as the studies by Quinn and Spreitzer [7] and Young et al. [15]. For instance, Quinn and Spreitzer [7] found several clusters in their study, two more similar with those two founded in the present study. One characterized by high scores in all four dimensions that they called “strong comprehensive profile” (similar to our cluster 1) and other one with lower scores in the four dimensions called “weak comprehensive profile” (similar to our cluster 2).

As expected the clan and market cultures had positive correlations with well-being at work [7]. However, contrary to what was expected the correlations between perceptions of cultural rules and objectives and well-being indicators were positive. This result may be explained by tensions that characterize this occupational context. Rules and objectives are part of the training of workers and they were used to living with them. This may not occur as often as with other

occupational contexts typically studied. In the police environment the emphasis on rules and objectives may be a protection strategy for dealing with daily situations, given the distressing context of these workers. As Robles [8] argued, conservatism associated with policing organizations can be a form of organizational and occupational protection due to over-exposure to a disorganized environment and operate in the disorder. The perception of organizational culture based on rules and objectives may make workers feel more secure and have a better perception of self-efficacy and control which, consequently, tends to be associated with greater well-being. Thus, perceptions of self-efficacy and self-control may have a moderating role in this relation; a role that should be explored in future studies.

As expected, according to the literature on organizational culture (e.g., [12]), perceptions of culture as weak based on lower scores in different dimensions of culture and with more unbalanced profiles – in this study represented in cluster 2 – appear to be associated with lower levels of well-being when compared with stronger and more balanced cultures (i.e., cluster 1). These results support the research conducted in other occupational contexts and with different individual variables (e.g., [7] [15]), reinforcing that cultures are the key for a better individual well-being [7].

Future studies should go into further detail about organizational culture in the police, exploring its impact on a number of other variables whose results are already known in other occupational contexts such as of organizational involvement and performance. Regarding the study of the relation between organizational culture and well-being, at some point it will make sense to explore this relationship in other industry sectors. Upcoming studies should invest in examining the mediating variables involved in the relational process of culture and well-being at work (e.g., perceived self-efficacy and perceived control) as well as in the analysis of moderating variables that could contribute to realizing under what conditions this relationship occurs (for instance, the study of person-organization fit or of leadership style).

This study presents results relevant to theory and practice. In theoretical terms, it reinforces the assumptions about the significant role of organizational characteristics, supporting the importance of including the organization's perceptions, values, models and occupational health psychology studies. Moreover, this study refutes the general idea of hierarchy values (i.e., rules) being inherently negative and supporting values necessarily positive. In view of that, the current study reinforces the importance of prior balance between organizational values through the four quadrants of the Competing Values Framework. Thus, a particular orientation is not inherently negative, when balanced evenly across the various quadrants of the Competing Values Framework. These results have practical implications in the sense that the efforts of leaders and heads of department must focus on developing the weaker quadrants in order to achieve the balance of all quadrants, not the strengthening of just one.

## References

- [1] Cameron, K. S.; Quinn, R. E.; DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

- [2] Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing.
- [3] Gonçalves, S. P. & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warr's (1990) well-being measure: A sample study on police officers. *Psychology*, 2(7), 706-712.
- [4] Neves, J. G. (2007). *Paradoxo e complexidade na cultura e liderança: padrões configuracionais*. Lição de síntese. Provas de Agregação. ISCTE, Lisboa.
- [5] Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [6] Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, 122-140.
- [7] Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- [8] Robles, D. T. (1997). *La sociedad policial. Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Barcelona: CIS.
- [9] Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 1, 145-172.
- [10] Ten Have, S.; Ten Have, W.; Stevens, A. F., Vander Elst, M. & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Prentice-Hall.
- [11] Van Muijen, J.; Koopman, P.; De Witte, K.; De Cock, Susanj, Z.; Bourantas, D.; Papalexandris, N.; Branyiscski, I.; Spaltro, E.; Jesuíno, J.; Neves, J. G.; Pitariu, H.; Konrad, E.; Peiro, J.; Gonzalés-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: the Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- [12] Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- [13] Warr, P.; Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- [14] Weinberg, A. & Cooper, C. (2007). *Surviving the workplace: A guide to emotional well-being*. London: Thomson.
- [15] Yeung, A. K. O.; Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational cultures and human resource practices: An empirical assessment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

# EMOTIONAL LABOR E SATISFAÇÃO DO TURISTA COM A EXPERIÊNCIA DE CONSUMO NO ESTABELECIMENTO HOTELEIRO

Nicolau Miguel Almeida

*Instituto Politécnico de Portalegre*  
[nicolau@estgp.pt](mailto:nicolau@estgp.pt)

## RESUMO

A expressão de certas emoções é, muitas vezes, algo requerido aos trabalhadores de empresas prestadoras de serviços. De facto, vários estudos têm sublinhado a importância do chamado *emotional labor* na satisfação dos clientes. A presente comunicação é um primeiro esforço de tentar estabelecer a relação, ainda pouco explorada, entre *emotional labor* e satisfação do turista com a experiência de consumo no estabelecimento hoteleiro. Para tal, propõe-se um modelo concetual de análise em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação. Este modelo será empiricamente testado no Hotel Templários, localizado no destino turístico de Tomar.

**Palavras-chave:** *Emotional labor*; Satisfação do turista; Experiência de consumo; Estabelecimento hoteleiro.

## ABSTRACT

Service employees are often required to express certain emotions to their customers. Indeed, several studies have been pointing out the importance of the so-called emotional labor on customer's satisfaction. This paper is a first attempt to investigate the underexplored relationship between emotional labor and tourist satisfaction with the consumption experience provided by the hotel accommodation. A conceptual model of analysis in labor demanding context of service encounter and interaction process will be hereby presented. Moreover, this conceptual model of analysis will be empirically tested in the *Hotel dos Templários*, a hotel accommodation located in the Portuguese tourist destination of Tomar.

**Keywords:** Emotional labor tourist satisfaction; Consumption experience; Hotel accommodation.

## Introdução

As pessoas de negócios muitas vezes falam de “boas práticas” quando desenham sistemas, formulam estratégias e definem soluções [1]. Segundo [1], medir o que interessa não é um “conceito” novo para as empresas que procuram envolver-se na experiência do cliente.

Conhecer o que interessa na experiência do cliente é um novo território, o que apela à mudança, ou seja, à procura de métricas que permitam medir a experiência de serviço composta por fases, tal como [26] as designam em contexto de alojamento hoteleiro. Estas fases são a tomada de decisão, a reserva, a chegada ao estabelecimento hoteleiro e *check-in*, a estada, as experiências no local, o *check-out* e a partida, e o tempo após a estada.

Pode-se então considerar que a criação de uma experiência memorável [28], como suplemento de um produto ou de um serviço, abrange o processo mental, um estado da mente (podendo ser uma sensação ou uma emoção) que é valorizado na combinação de um produto ou serviço com um momento considerado único de consumo, cuja vivência se torna memorável, por constituir uma experiência emocionalmente rica.

Daqui decorre que a experiência do cliente é originada em um conjunto de interações entre o cliente e o produto ou serviço, a empresa ou uma parte da sua organização, interações essas que provocam reações [13].

Por exemplo, [28] obtiveram resultados da sua investigação empírica que interpretam em reações geralmente positivas das pessoas, muito embora a maioria destas não tenha tido uma experiência anterior às situações hedónicas associadas aos encontros de serviço nos quais essas pessoas participam com expectativas relativamente vagas. Significa que estas expectativas formadas estarão relacionadas com as experiências anteriormente vividas e serão comparadas com as memórias que resultam de uma experiência emocionalmente rica. Numa avaliação holística, a experiência como um todo, na sua avaliação geral, tem mais significado do que a soma das partes.

A investigação de [28] incide sobre a análise das reações dos clientes na avaliação das suas experiências de jantar, recorrendo à análise de conteúdo em três *sites*: *citysearch.com*, *epinions.com* e *tripadvisor.com*, e abrangendo quatro restaurantes, cada um com três estrelas Michelin, incluídos numa lista do top 50 do mundo, em que a atmosfera e a qualidade do serviço ajudam a criar uma imagem de luxo.

Em [33] definem a experiência como uma resposta interna e subjetiva do cliente a qualquer contacto direto ou indireto deste com a empresa. Neste sentido, os mesmos autores entendem que as empresas devem identificar as componentes das experiências que resultam em satisfação do cliente, realçando que a maioria das experiências não é consequência das ofertas das empresas, o que requer um reexame das suas iniciativas.

Deste modo, torna-se necessário enquadrar os encontros de serviços, entre clientes e prestadores [49], pois não só compreendem múltiplas interações de serviço e canais de distribuição, como também envolvem a componente temporal significativa e a estratégia de operações da empresa. Esta estratégia consiste em lidar com cada vez mais encontros de serviços e mais complexos. Por sua vez, [8] verificam que a experiência do cliente é um constructo multidimensional.

Autores como [15] têm salientado a importância do pessoal das empresas de serviços na satisfação do cliente com a sua experiência de consumo. O encontro de serviço é caracterizado por um processo de elevada participação do cliente [9]. Neste contexto de encontro de serviço, a *performance* de *emotional labor* envolve mostrar uma emoção desejada ao nível do empregador, tal como a afabilidade, pelo pessoal de contacto nas suas interações com os clientes [1].

Relativamente à gestão das emoções em contexto organizacional (*emotional labor*), [10] salientam que ao longo do tempo, vários autores (e.g. [6] [35]) procuraram compreender a relação das emoções com o comportamento organizacional, apontando-as como um tópico central não só da vida de cada indivíduo, como da vida das organizações.

Mas uma questão se levanta: **Qual a natureza do efeito do resultado da *performance de emotional labor* em termos de satisfação do turista com a experiência vivenciada no estabelecimento hoteleiro?**

## 2. Enquadramento teórico e concetual

### 2.1. *Emotional labor*

[19] interpreta “emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação.” Este autor entende que há centenas de emoções, incluindo as respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades, e apresenta algumas categorias: ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, aversão e vergonha.

Por sua vez, [18] entende que a inteligência emocional determina o potencial para a aprendizagem das aptidões práticas que se baseiam em cinco elementos: autoconsciência, motivação, autodomínio, empatia e talento nas relações. Assim, de acordo com este autor, a competência emocional mostra até que ponto se traduz esse potencial nas capacidades profissionais, pelo que é uma capacidade aprendida, suportada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho. Por exemplo, significa que ser bom no atendimento de clientes é uma competência emocional baseada na empatia.

Deste modo, [18] refere que no cerne da competência está a empatia, enquanto capacidade para a leitura dos sentimentos dos outros, e as aptidões sociais, sendo estas traduzidas na capacidade que permite lidar com esses sentimentos com mestria.

[18] apresenta um quadro da competência emocional composto por competência pessoal (autoconsciência emocional, autoavaliação precisa, autoconfiança, autodomínio, inspirar confiança, ser consciencioso, adaptabilidade, inovação, vontade de triunfar, empenho, iniciativa, otimismo) e competência social (compreender os outros, desenvolver os outros, orientação para o serviço, potenciar a diversidade, consciência política, influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança, catalisador da mudança, criar laços, colaboração e cooperação, capacidades de equipa).

Não obstante, no contexto de encontro de serviço, a *performance de emotional labor* envolve mostrar uma emoção desejada ao nível do empregador, tal como a afabilidade, pelo pessoal de contacto nas suas interações com os clientes, sendo reconhecido que o estado de esgotamento, enquanto síndrome da exaustão emocional, é uma das consequências negativas da *performance* que depende da maneira como o trabalho é realizado [1].

O conceito de *emotional labor* introduzido por [23] refere-se à dimensão afetiva no trabalho de prestação do serviço. Este autor explica que o estilo emocional da prestação do serviço faz parte do próprio serviço e que o *emotional labor* requer um estilo para induzir ou suprimir sentimentos que permitam sustentar o semblante exterior capaz de produzir o bom estado da mente nos outros. Para [23], a comercialização da emoção tem, muitas vezes, consequências negativas para os trabalhadores do serviço, concluindo que o *emotional labor* produz dissonância emocional, consistindo esta na diferença entre o sentimento e fingimento, o que leva os trabalhadores a sentirem determinada tensão.

Por sua vez, [17] demonstra na sua investigação que a dissonância emocional não é necessariamente uma consequência da *emotional labor* na realização da prestação do serviço, mas pode ser contingente ou circunstancial, dependendo ainda se o trabalhador utiliza uma abordagem relacional ou transacional.

O sucesso da gestão de *emotional labor* resulta na satisfação do cliente e da sua fidelização [4] e o cliente deteta as expressões emocionais autênticas ou não autênticas através da comunicação não-verbal [47].

Não obstante, vários autores consideram o constructo *emotional labor* multidimensional (e.g. [7] [51]), por estar relacionado com fatores individuais e organizacionais (e.g. afetividade, autonomia na execução das tarefas, rotina das tarefas) e com dimensões que podem ter efeitos positivos ou negativos no bem-estar pessoal e profissional (e.g. satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional; desmotivação no trabalho, *stress*, *burnout*).

Por outro lado, o *emotional labor* é avaliado de acordo com os processos de regulação e controlo de emoções do pessoal de contacto, que tentam modificar as suas expressões emocionais por exigências do trabalho [12] [41]. Estes processos têm estratégias associadas que se designam por estratégias de regulação e controlo emocional, as quais abrangem a modificação de expressões emocionais (*surface acting*), modelando respostas de maneira a fingir emoções, e a modificação de sentimentos e pensamentos (*deep acting*), de maneira que aquilo que se sente e pensa deve corresponder ao que é exigido [7] [34].

## 2.2. Satisfação do turista com a experiência de consumo vivenciada

Tanto a perceção após a vivência da experiência de consumo, como a variação da perceção devido à vivência da experiência, conduz à satisfação do turista. Deste modo, a perceção de qualidade do serviço após a vivência da experiência de alojamento no hotel, com a variação de perceção de qualidade durante a vivência, quando comparado com a respetiva expectativa, conduz à satisfação do hóspede com a experiência vivida no hotel. Significa que o cliente encontrou melhor do que esperava [52].

A economia da experiência bem como o sistema de produção da experiência, ou seja, a maneira de produzir e entregar a experiência, abrangem várias indústrias [46]. Segundo [46], o referido sistema inclui o modelo geral de negócio, a estrutura de organização e gestão da produção da experiência, a gestão estratégica dos recursos humanos e das capacidades necessárias, para criar a experiência, a maneira como a empresa inova, e a maneira como a experiência é entregue.

Não obstante, em vez de produção da experiência e sua entrega, assume-se a utilização dos termos “proporcionar” a experiência pela empresa (oferta económica) e “revelador” enquanto a experiência dura (abastecimento ou entrega pela empresa), os quais são utilizados por [39] e [16].

Variadas vezes, as experiências são proporcionadas e também cocriadas através da interação entre o cliente e o prestador do serviço, numa perspectiva de cocriação de valor, tal como sugerem [40] e [9]. Segundo [22], o cliente do serviço é considerado o foco da atenção no processo de interação e cocriação de valor, numa lógica dominante do cliente de serviço, e não tanto na lógica dominante do serviço. Sabe-se que a lógica dominante do serviço tem sido defendida por [48] e [29].

Também [30] defendem que a lógica dominante do serviço fornece a *framework* para o pensamento com mais clareza sobre o conceito de serviço e o seu papel na troca de valor e na competitividade da empresa através do serviço. Neste processo de troca, a prestação do serviço e o consumo do mesmo ocorrem em simultâneo, o que traduz a natureza interativa das atividades de serviço.

Assim, segundo [21], a lógica de serviço deve permitir a criação recíproca de valor, sendo esta a base do negócio. Significa, então, que o fornecedor é um facilitador da criação de valor do cliente com recursos e processos interativos (bens, atividades de serviço, informação, etc.) e, durante as interações com o cliente, o fornecedor torna-se um cocriador de valor.

Nesses processos interativos, o pessoal de contacto deve expressar as emoções consideradas desejáveis e adequadas pelas organizações [51]. Deste modo, e uma vez que as expressões emocionais do pessoal de contacto com o cliente podem ter efeito em termos de resultados obtidos pelas organizações, então estas tendem a considerar cada vez mais importante a maneira como esse pessoal de contacto se interage com os clientes, o que implica a definição de regras explícitas e ou implícitas, para a expressão das emoções [23]. Nestes termos, ainda segundo [51], o pessoal de contacto deve preocupar-se com a gestão das suas manifestações emocionais, que fazem parte de uma exigência do seu trabalho, para além de concretizar a execução eficaz das suas tarefas.

Por outro lado, a experiência do cliente, como um constructo, deve ser conceitualmente validado, o que é aliás proposto na investigação conceitual de [37]. De facto, [37] aborda a experiência do cliente no âmbito da gestão da experiência do cliente (CME), matéria que tem vindo a assumir importância na literatura, cuja evidência é corroborada pelo autor ao afirmar que muitas empresas abordam a gestão experiência do cliente como sucessor da gestão da relação com o cliente (CRM).

Não obstante, [11] defendem que a experiência necessita de ser considerada ao longo do ciclo de vida da relação com o cliente. Ora, [37] conclui que a experiência pode ser formada dentro de qualquer parte do processo de prestação do serviço, mesmo na que não é controlada pela empresa.

Ainda segundo [11], a relação do cliente com o fornecedor do serviço pode englobar centenas de experiências que se manifestam em diferentes pontos de contacto, envolvendo a memória do cliente. Os mesmos autores defendem que a memória na experiência de serviço é objeto de debate, pelo que se questiona o efeito da memória. Por outro lado, a memória presume “respostas aprendidas,” podendo estas serem inconsistentes com a definição de experiência do cliente, que enfatiza as respostas a estímulos da empresa, tal como [26] referem, também citando os autores atrás referidos.

Para medir a experiência de serviço do cliente, [26] propõem uma métrica que integra duas técnicas estabelecidas no comportamento do consumidor e no marketing de serviços, isto é, a *laddering technique* [43] e [42] e a *sequential incident technique* [20] e [45]. De salientar que [26] consideram que tais técnicas são acessíveis às pequenas empresas.

Por outro lado, é relevante que [26] assumam que a experiência do cliente é composta por quatro vias (forte influência do processamento cognitivo, processamento maioritariamente cognitivo, processamento maioritariamente emocional e forte influência do processamento das emoções) de interação em contínuo entre o processamento cognitivo e as emoções. Contudo, não é possível perceber qual das quatro vias ocorre em primeiro lugar. Tal constitui um interesse de investigação futura, exatamente por não se saber, em concreto, a que via se dirigem os estímulos da empresa e qual dos processamentos é atingido em primeiro lugar e os restantes, numa certa ordem, se tal for possível. Consequentemente, não é perceptível à empresa a direção das respostas, pela intensidade das reações dos clientes, aos estímulos.

Através de investigação anterior, verifica-se que as respostas cognitivas e emocionais predizem a satisfação do cliente (e.g. [24] [38]). Também a definição de estímulos de natureza cognitiva e emocional, para a experiência do cliente, tem sido um tema que tem conduzido a literatura sobre o desenho da experiência de serviço (e.g. [5] [27] [32]).

Por sua vez, [50], entendem a satisfação como uma resposta emocional positiva ou negativa à desconfirmação entre o que se espera e o que se encontra numa determinada zona de diferença. Já [25] tinha entendido que o prazer retirado da experiência de consumo é a avaliação de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se esperava que fosse. Isto implica avaliação cognitiva.

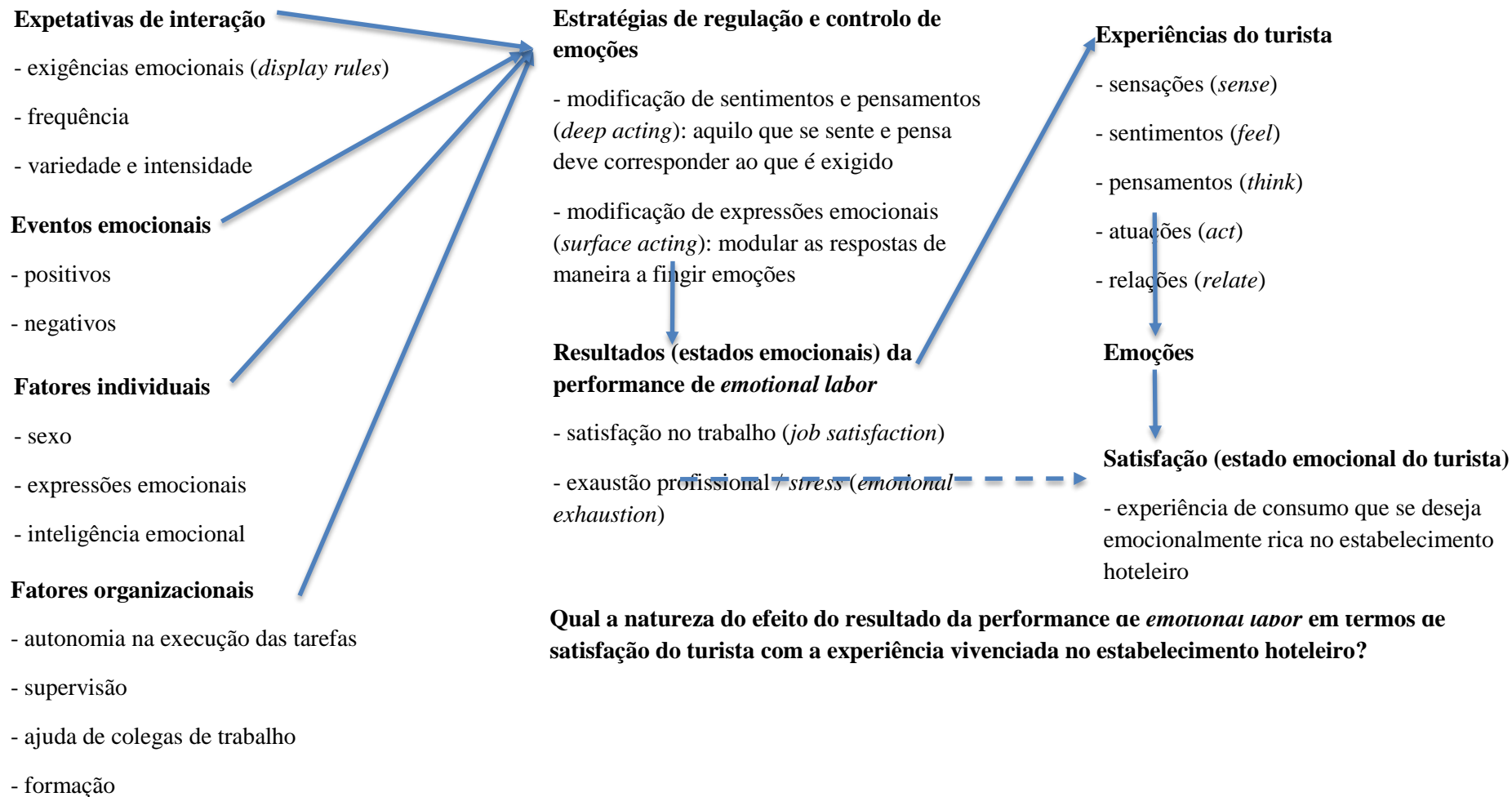
[14] encontraram na literatura uma definição unânime que considera a satisfação como um tipo de resposta, é emocional, baseada numa avaliação cognitiva de expectativas, produtos, experiências de consumo, entre outros, que ocorre num período específico, tal como antes da compra, depois do consumo ou depois da experiência alargada. Por outro lado, a Organização Mundial de Turismo (OMT, 1985) define satisfação do cliente de turismo como um conceito psicológico, que envolve o sentimento de bem-estar que resulta da obtenção do que alguém deseja e espera de um produto ou serviço.

### 3. Proposta de modelo de análise

Os estudos prévios não abrangem a definição e operacionalização do *emotional labor* de maneira a integrar o efeito dos estados emocionais do pessoal de contacto em termos de emoções do cliente em contexto de experiência de consumo proporcionada pelo estabelecimento hoteleiro, em ambiente de encontro de serviço e processo de interação. A escolha da estratégia de *emotional labor* e o seu impacto na gestão das emoções quando a interação com o cliente requer que o pessoal de contacto do estabelecimento hoteleiro procure mostrar certas expressões ao cliente pode relacionar-se com as emoções associadas com a experiência de consumo que influi na satisfação do turista (consumidor de serviço turístico de alojamento).

A literatura apresenta vários modelos de *emotional labor* (e.g. [3] [12] [23] [35]), mas nenhum integra a investigação do processo de satisfação de atividades turísticas específicas, como seja a de prestação do serviço de alojamento em estabelecimento hoteleiro.

As dimensões do *emotional labor*, da experiência e da satisfação consideradas encontram-se na Fig. 1 a seguir apresentada e cujo significado e relação de cada uma também se encontra representado no modelo concetual de análise que se propõe e que consta da referida Fig. 1, considerado em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação. Este modelo acolhe uma adaptação dos vários modelos de *emotional labor* antes referidos, mas é fundamentalmente suportado no modelo de [12]. Integra quatro dimensões: estratégias de regulação e controlo de emoções do pessoal de contacto, com os seus antecedentes (expectativas de interação, eventos emocionais, fatores individuais e fatores organizacionais), bem como os seus efeitos (estados emocionais de satisfação no trabalho e exaustão profissional / *stress*); experiências do turista [44] e satisfação do turista [31] com a experiência de consumo vivenciada no estabelecimento hoteleiro. Com este modelo de análise procura-se encontrar resposta para a questão da natureza do efeito do resultado do *emotional labor* em termos de satisfação do turista com a experiência vivenciada no estabelecimento hoteleiro.



**Fig. 1:** Proposta de modelo conceitual de análise em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação.

Fonte: Adaptado de [12] e [36].

#### 4. Considerações finais e investigação futura

No seguimento do enquadramento teórico, verifica-se que a resposta à questão levantada na “introdução”, apenas pode ser analisada ao nível da proposta de modelo de análise antes desenvolvido, não significando este seja a resposta, como se fosse a resolução de um problema de investigação formulado. Mas, pode constituir a explicação de um caminho a seguir.

Na hotelaria e outras indústrias a qualidade do serviço e a satisfação do cliente com a experiência de consumo vivenciada são determinados pelo pessoal de contacto no encontro de serviço e processo de interação com o cliente. Assim, a emoção inerente às relações sociais envolvidas nessas interações são muito importantes, uma vez que podem influenciar a percepção de qualidade do serviço e esta, por sua vez, influir na satisfação com a experiência de consumo vivenciada pelo cliente, a qual se deseja única e memorável.

O modelo concetual de análise proposto será empiricamente testado no Hotel dos Templários. Esta investigação permitirá perceber se existe relação entre a percepção de *performance* de *emotional labor* e a satisfação e, para além de se tratar de um estudo exploratório, permite fornecer alguns contributos essenciais: formulação de estratégias e definição de práticas de gestão de recursos humanos conducentes ao melhor nível de qualidade das relações entre pessoal de contacto e clientes na hotelaria, beneficiando as regras de comportamento organizacional para regulação e controlo de emoções no trabalho; permitir a aquisição de competências relacionais do pessoal de contacto com o cliente na função atendimento de maneira a desenvolver a eficácia das interações, o que tem implicações para o Marketing; política de formação e definição dos seus conteúdos formativos; adequação dos perfis individuais aos perfis de competências, nos processos de recrutamento e seleção.

#### Referências

- [1] Anderson, B.; Provis, C. & Chappel, S. (2002). *The recognition and management of emotional labour in the tourism industry*. Research Report. <http://crcetourism.com.au> (acedido em 15 de março de 2016).
- [2] Arussy, L. (2010). *Customer Experience Strategy. The Complete Guide From Innovation to Execution*. New Jersey: 4i – Strativity Group Media Company.
- [3] Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1), 88-115.
- [4] Ashkanasy, N. M.; Härtel, C. E. J & Daus, C. S. (2002). Advances in organizational behavior: Diversity and emotions. *Journal of Management* 28, 307-338.
- [5] Berry, L.; Carbone, L. & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review* 43(3), 95-89.
- [6] Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, 323-346.
- [7] Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 365-379.
- [8] Chauhan, V. & Manhas, D. (2014). Dimensional analysis of customer experience in civil aviation sector. *Journal of Service Research* 14 (April – September), 75-98.

- [9] Chathoth, P.; Altinay, L.; Harrington, R. J.; Okumus, F. & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management* 32 (March), 11-20.
- [10] Carvalho, C.; Serra, M.; Silva, D. L. & Figueiredo, C. (2011). *Emotional Labor* em profissionais do ensino e da saúde: Análise de duas estruturas dimensionais. *Psychologica* 95, 95-113.
- [11] Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management* 15(2), 89-101.
- [12] Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1), 95-110.
- [13] Gentile, C.; Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal* 25, 395-410.
- [14] Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 2000(1), 1-24.
- [15] Gil, A. R. (2001). *Los recursos humanos en el sector turístico español: organización del trabajo y empleo*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- [16] Gilmore, J. H. & Pine II, J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership* 30(4), 4-11.
- [17] Godwyn, M. (2006). Using Emotional Labor to Create and Maintain Relationships in Service Interactions. *Symbolic Interaction* 29(4), 487-506.
- [18] Goleman, D. (1998). *Inteligência Emocional*. Tradução de Álvaro Augusto Fernandes. Lisboa: Temas e Debates.
- [19] Goleman, D. (1997). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Tradução de Mário Dias Correia. Lisboa: Temas e Debates.
- [20] Gremler, D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research* 7(1), 65-89.
- [21] Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22(1), 5-22.
- [22] Heinonen, K.; Strandvik, T.; Mickelsson, K.-J.; Edvardsson, B.; Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21(4), 531-548.
- [23] Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- [24] Homburg, C.; Koschate, N. & Hoyer, W. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: a dynamic perspective. *Journal of Marketing* 70(3), 21-31.
- [25] Hunt, K. H. (1977). Customers Satisfaction/Dissatisfaction – Overview and Future Directions. In Hunt, K. H. *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- [26] Jüttner, U.; Schaffner, D.; Windler, K. & Maklan, S. (2013). Customer service experiences. Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing* 47(5/6), 738-768.

- [27] Laros, F. J. M. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2005). Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. *Journal of Business Research* 58, 1437-1445.
- [28] Lindgreen, A., Vanhamme, J. & Beverland, M. B. (2009). *Memorable Customer Experiences. A Research Anthology*. England: Gower Publishing Limited.
- [29] Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing* 45(7/8), 1298-1309.
- [30] Lusch, R. F.; Vargo, S. L. & O'Brien (2007). Competing thought service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83(1), 5-18.
- [31] Martins, C. C.; Mendes, J. C. & Guerreiro, M. M. M. (2011). Monitorização da Satisfação dos Turistas com os Safaris. *Turismo em Análise* 22(1), 146-167.
- [32] Mattila, A. S. & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research* 4(4), 268-277.
- [33] Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review* 85(2), 117-126.
- [34] Montgomery, A. J.; Panagopolou, E.; Wildt, M. & Meenks, E. (2006). Work-Family Interference, Emotional Labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology* 21, 36-51.
- [35] Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 21(4), 986-1010.
- [36] Pacheco, J. D. L. (2014). *Marketing experiencial, emoções, satisfação e lealdade: um estudo empírico em Serralves em festa*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: ISCAP-IPP.
- [37] Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Service Marketing* 24(3), 196-208.
- [38] Phillips, D. M. & Baumgartner, H. (2002). The role of consumption emotions in the satisfaction response. *Journal of Consumer Psychology* 12, 243-252.
- [39] Pine II, J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* July-August, 97-105.
- [40] Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review* 44 (4), 12-18.
- [41] Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion* 23(2), 125-154.
- [42] Reynolds, T. J. & Phillips, J. M. (2008). A review and comparative analysis of laddering research methods: recommendations for quality metrics. *Review of Marketing Research* 5, 130-174.
- [43] Reynolds, T. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, methods, analysis end interpretation. *Journal of Advertising Research* 28(1), 1-31.
- [44] Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. NY: The Free Press.
- [45] Stauss, B. & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality. Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing* 31(1), 33-55.
- [46] Sundbo, J. & Darmer, P. (2008). *Creating Experiences in the Experience Economy*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

- [47] Van Dijk, P. A.; Smith, L. D. G & Cooper, B. K. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management* 32, 39-45.
- [48] Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (January), 1-17.
- [49] Voss, C.; Roth, A. V. & Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and services as destination: Foundations and Exploratory Investigation. *Production and Operations Management* 17(3), 247-266.
- [50] Woodruff, R. B.; Cadotte, E. R. & Jeukins, R. L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience – Based Norms. *Journal of Marketing Research* 20 (August), 296-304.
- [51] Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, 1-28.
- [52] Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.

# AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO TURISMO. UTILIZAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DOS DISPOSITIVOS MÓVEIS PARA PROMOVER O PATRIMÓNIO CULTURAL

Célio Gonçalo Marques

*Unidade Departamental de Tecnologias de Informação e Comunicação, Instituto Politécnico de Tomar  
Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP), Universidade de Lisboa  
Laboratório de Tecnologia Educativa (LabTE), Universidade de Coimbra  
[celiomarques@ipt.pt](mailto:celiomarques@ipt.pt)*

## RESUMO

As tecnologias móveis estão cada vez mais presentes no nosso quotidiano, constituindo excelentes ferramentas de trabalho, aprendizagem e divertimento. Nesta comunicação apresenta-se um projeto que pretende promover o turismo cultural da cidade de Tomar através de serviços e tecnologias móveis, nomeadamente através da utilização de códigos QR (*Quick Response*) e de áudio-guias que poderão ser descarregados através de um *website* preparado para dispositivos móveis e ativados por coordenadas GPS (*Global Positioning System*) ou através de *audio spots*. O projeto nasceu na junta de freguesia de Santa Maria dos Olivais, mas considera-se ser de todo o interesse o seu alargamento a todo o espaço urbano da cidade.

**Key-Words:** Mobile devices; Cultural heritage; Tourism; ICT.

## ABSTRACT

Mobile technologies are increasingly present in our daily lives, providing excellent tools for working, learning and entertainment. This paper presents a project designed to promote cultural tourism in the city of Tomar through mobile technologies and services, namely, through the use of QR (Quick Response) codes and audio-guides that can be downloaded from a website prepared for GPS (Global Positioning System) enabled devices or through audio spots. The project was born in the parish of Santa Maria dos Olivais, which is currently the largest parish in the city, but its extension to the whole urban area of the city is considered of the utmost interest.

**Palavras-Chave:** Dispositivos móveis; Património cultural; Turismo; TIC.

## 1. Introdução

Em 2010, o turismo era responsável por 30% do total das exportações mundiais de serviços comerciais e por 6% de todas as exportações de bens e serviços [1]. Esta atividade económica representa 10% do emprego nacional para além ser preponderante no investimento e desenvolvimento de outras atividades [1]. Em 2011 os estabelecimentos hoteleiros receberam 14 milhões de hóspedes que originaram 39,6 milhões de dormidas, nos aeroportos nacionais

desembarcaram 12,2 milhões de passageiros provenientes de voos internacionais e as receitas do turismo atingiram 8,1 mil milhões de euros [2].

O turismo tal como outras áreas de negócio deve procurar acompanhar a evolução das tecnologias de informação e comunicação, modernizando as suas estruturas e criando ofertas diferenciadoras com o objetivo de aumentar a satisfação do turista. Segundo Jesus e Silva [3], “numa era altamente tecnológica não faz sentido que não utilizemos os meios que temos ao nosso dispor para dar um salto qualitativo na forma e na quantidade de informação turística que recebemos. Uns desses meios são os dispositivos móveis de uso pessoal que praticamente todos nós utilizamos: os telemóveis/pda’s” (p. 2297).

No final do 3º trimestre de 2015 existiam cerca de 16,7 milhões de estações móveis ativas em Portugal [4] e a IDC antecipa que 75% da força de trabalho será móvel até 2018. Hoje em dia, os turistas trazem consigo uma enorme variedade de dispositivos móveis como telemóveis, *smartphones*, *tablets*, *netbooks*, MP3 e GPS. Como exemplo, temos os turistas brasileiros que segundo um estudo da *Four Points by Sheraton* costumam trazer consigo cinco ou mais dispositivos móveis [6].

Nesta comunicação abordamos alguns serviços e dispositivos móveis para promover o turismo cultural e apresentamos uma proposta baseada nestes serviços para promover o turismo cultural na cidade de Tomar.

## 2. A utilização de serviços e dispositivos móveis para promover o turismo cultural

As elevadas expectativas em torno dos dispositivos móveis têm fomentado a criação de *websites* adequados a estes dispositivos e reforçaram a importância de tecnologias, como os códigos QR, os áudio-guias, os guias digitais e a realidade aumentada.

O código QR é um código bidimensional criado em 1994 pela empresa japonesa *Denso-Wave* que possui uma capacidade de armazenamento bastante superior aos códigos de barras convencionais podendo, por isso, ser utilizado para guardar textos, hiperligações, cartões-de-visita, entre outra informação. Um código QR é capaz de armazenar até 7089 caracteres, aceitando caracteres numéricos, alfabéticos, *Kanji*, *Kana*, *Hiragana*, símbolos, dígitos binários e códigos de controlo [7]. Este código começou por ser aplicado na indústria automóvel, mas rapidamente se expandiu a uma grande variedade de setores, nomeadamente, o turismo.

Como a empresa *Denso-Wave* não registou a patente, a utilização do código QR é livre podendo ser criado, em segundos, através de ferramentas *on-line* como o *Kaywa QR-Code Generator* (<http://qrcode.kaywa.com>), o *GoQR.Me* (<http://goqr.me>) ou o *Delivr QR Code Generator* (<http://delivr.com/qr-code-generator>). A sua leitura não requer nenhum equipamento especial, podendo ser feita através de vários dispositivos móveis como *smartphones* ou *tablets*.

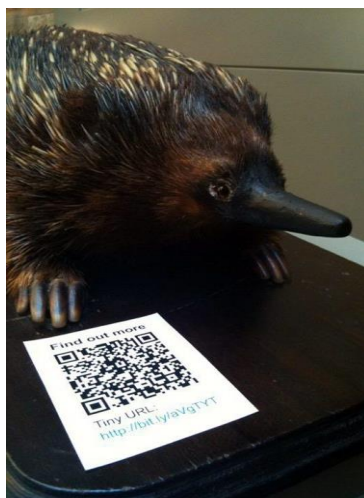
No Rio de Janeiro, a entidade do Turismo está a utilizar códigos QR nos pavimentos dos passeios para ajudar os turistas a conhecerem melhor a cidade, designadamente, as praias e os sítios históricos (Fig. 1).



**Fig. 1:** Código QR na cidade de Rio de Janeiro [8].

Em Manchester, a *Manchester Art Gallery* e *Julian Tomlin* lançaram o projeto *Decondig Art* que pretende promover a aprendizagem de 20 obras artes espalhadas pela cidade com recurso ao uso de códigos QR [9].

Esta tecnologia também já se encontra em inúmeros museus, entre eles, o *Australian Museum* (Fig. 2), o *Brooklyn Museum*, o *Cleveland Museum of Art*, o *Derby Museum*, o *Grant Museum of Zoology*, o *Museo Civico Archeologico di Bologna*, o *Museo Civico del Risorgiment*, o *National Museum of Scotland* e o *National Naval Aviation Museum*. Também o *Château de Versailles*, o *Attingham Park National Trust* e o *Ding Darling National Wildlife Refuge* aderiram aos códigos QR. A sua utilização promove a aprendizagem e fomenta a interação entre os espaços e os visitantes.



**Fig. 2:** Código QR no *Australian Museum* [10].

Os áudio guias são ficheiros de som, geralmente, em formato MP3 que podem ser descarregados da Internet ou de *hotspots* específicos recorrendo a tecnologias sem fios como o *bluetooth*. Existem também dispositivos móveis próprios que já possuem os áudio guias armazenados.

A reprodução dos áudio guias pode ser feita manualmente ou pode ser ativada por coordenadas GPS. Quando o dispositivo móvel com GPS se encontra na latitude e longitude definida é automaticamente reproduzido um ficheiro áudio com informações detalhadas sobre o local.

A aldeia de Monsanto (concelho de Idanha-a-Nova) foi a primeira localidade em Portugal a utilizar um sistema de áudio guias ativados por posicionamento de satélite. Através deste sistema os turistas são convidados a conhecer 24 pontos de interesse da localidade [11].

Hoje em dia este tipo de tecnologia começa a ser cada vez mais comum em território nacional. Por exemplo, a empresa *toGuide* desenvolveu um áudio guia para passeios a pé na cidade de Faro que pode ser descarregado através do seu *website* (<http://www.toguide.pt>) para ser utilizado em vários modelos de GPS da marca *Garmin*. Esta empresa oferece ainda rotas temáticas (Rota do Vinho Ribatejo e Rota dos Castelos) e vários guias turísticos.

Tal como os áudio guias, os guias digitais para dispositivos móveis começam a multiplicar-se, bem como, as aplicações que permitem ao turista criar o seu próprio itinerário. A sua abrangência e os seus conteúdos são diversificados, existindo roteiros de aldeias, cidades, regiões e até de países, como é o caso do *Argentina Travel Guide* e do *Peru Guide*.

Quem se deslocar ao Brasil através dos aeroportos de Lisboa e do Porto pode descarregar a aplicação *Brasil Mobile* nas zonas de embarque com recurso a uma ligação *bluetooth*. Este guia digital possui informação sobre as cidades de Belo Horizonte, Brasília, Florianópolis, Fortaleza, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

Em Portugal também já temos alguns exemplos, entre eles, os guias *YouGo* (Leira-Fátima, Lisboa, Lisboa e Vale do Tejo, Oeiras, Sintra, entre outras regiões: Fig. 3), o *Braga Digital*, o *VPorto* e o *VisitAlgarve*.



**Fig. 3:** Guia *YouGo* Lisboa [12].

A utilização de serviços baseados em realidade aumentada para dispositivos móveis permite fornecer informação complementar sobre o que o turista está a ver. Entre as aplicações com serviços baseados em realidade aumentada atualmente existentes para dispositivos móveis está a *Mobile Augmented Reality Applications* (MARA) desenvolvida pela *Nokia Research Center* e a *Wikitude Augmented Reality Travel Guide* (WARTG), uma aplicação para sistema operativo *Android* que recorre a informações da *Wikipedia* e do *Panoramio* [13].

Esta última aplicação utiliza o GPS e a bússola do dispositivo móvel para determinar o seu posicionamento e orientação, de seguida recorre a uma base de dados com mais de 350.000 pontos de interesse e apresenta informação gráfica e textual sobre a imagem que a câmara do dispositivo móvel está a captar, assim como, a distância a que o turista se encontra desse local e a altura do local (Fig. 4).



Fig. 4: Wikitudo Augmented Reality Travel Guide [14].

A utilização da realidade aumentada fornece uma visão extra da realidade aumentando o interesse do turista em visitar certos locais, ajudando-o a escolher o que visitar e facilitando a criação os seus próprios itinerários [3].

### 3. Descrição do Projeto

Com o objetivo de promovermos o conhecimento acerca do património cultural da cidade de Tomar e de aumentar a satisfação dos visitantes, em 2011 iniciámos na Junta Freguesia de Santa Maria dos Olivais, a maior freguesia urbana da cidade de Tomar, um projeto baseado na criação de um *website* adequado a dispositivos móveis e na utilização de áudio guias e de códigos QR.

O desenvolvimento do *website* teve início em 2011, no âmbito do Seminário de Investigação da Licenciatura em Administração Pública da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar [15]. O *website* tem por base o Joomla, um *Content Management System* (CMS) *opensource* (Fig. 5) e a adequação do *website* aos dispositivos móveis foi assegurada pela *framework Gantry* para Joomla que fornece suporte móvel e funciona como suporte de *layout* do próprio *website*.



Fig. 5: Website da Junta de Freguesia de Santa Maria dos Olivais – Tomar.

Foi criado um código QR para cada monumento com hiperligação para o *website* onde será disponibilizada informação pormenorizada sobre o monumento em questão. Pinto [15] propôs um modelo da placa a colocar junto de cada monumento, onde para além do código QR será também apresentada informação em Braille (Fig. 6).



**Fig. 6:** Placa identificativa do monumento com o código QR [15].

Pretende-se ainda criar um áudio guia para cada monumento que pode ser descarregado através do *website* ou junto ao monumento através de *bluetooth*. Alternativamente o utilizador poderá descarregar os áudio guias agrupados por circuitos que poderão ser ativados por coordenadas GPS ou através de *audio spots*.

Com a aplicação da Lei nº 22/2012 de 30 de Maio, que aprova o regime jurídico da reorganização administrativa, o concelho de Tomar, até então constituído por catorze freguesias rurais e duas urbanas, passou a ter uma única freguesia urbana: União das Freguesias de Tomar (São João Baptista e Santa Maria dos Olivais). Com esta reorganização administrativa territorial autárquica, o objeto de estudo passou a abranger todo o espaço urbano e não apenas a freguesia de Santa Maria dos Olivais.

Foram propostos três circuitos: o circuito monumental que pretende dar a conhecer os monumentos mais emblemáticos da cidade; o circuito museológico dedicado aos museus; e o circuito natural que pretende mostrar o património cultural inserido nos parques da cidade. Estes circuitos foram reestruturados no final de 2012 de forma a abrangerem todo o património cultural do espaço urbano.

O circuito monumental inclui o Castelo Templário e Convento de Cristo, a Igreja de Santa Maria do Olival, a Igreja de São João Baptista, a Capela de Nossa Senhora da Conceição, a Capela de São Gregório, o Convento de Santa Iria, o Convento de São Francisco e a Ermida da Nossa Senhora da Piedade. O circuito museológico inclui o Museu Municipal João de Castilho com os núcleos de Arte Antiga, Arte Naturalista e Arte Contemporânea, o Museu Hebraico Abraão Zacuto e o Museu dos Fósforos. O circuito natural inclui a Mata Nacional dos Sete Montes e o Parque Mouchão (Fig. 7).



**Fig. 7:** Circuito monumental (cor vermelha), circuito museológico (cor verde) e circuito natural (cor azul) [16].

## 4. Conclusões

Segundo Costa [17] “o turismo possui uma base de relação muito próxima com a área da cultura. Mesmo segundo uma perspectiva de mercado, prova-se que o sucesso empresarial do turismo depende largamente da forma com a vertente cultural e patrimonial é tomada em consideração”. A utilização das tecnologias de informação e comunicação pode melhorar os serviços existentes neste domínio, oferecer novos serviços, proporcionar experiências mais enriquecedoras e, sobretudo, responder às crescentes exigências dos turistas.

Com base na utilização de códigos QR e de áudio guias e tendo por base um *website* adaptado a dispositivos móveis pretende-se promover o turismo cultural na cidade de Tomar, contribuindo para um melhor conhecimento da história da cidade e de Portugal; fomentando a acessibilidade da informação a pessoas com incapacidade visual e a visitantes estrangeiros (através da disponibilização do *website* e dos áudio guias noutras línguas); e proporcionando experiências interativas que sejam marcantes para o visitante, aumentando assim a sua satisfação e potenciando o seu regresso [16].

## Referências

- [1] Daniel, A. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista Tékhne*. vol. VIII (14) 255-276.
- [2] Silva, M. L. (2012). *Os resultados do Turismo 2011*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- [3] Jesus, C. & Silva, L. (2009). Potencialidades dos serviços móveis de Realidade Aumentada aplicados ao Turismo. *Actas do 8º Congresso LUSOCOM*. pp. 2296-2314.
- [4] ANACOM (2015). Serviços Móveis. Informação estatística. 3.º Trimestre 2015. ANACOM. [http://www.anacom.pt/streaming/STM\\_1T2012.pdf](http://www.anacom.pt/streaming/STM_1T2012.pdf) (acedido em 28 de fevereiro de 2016).

- [5] Internext (2016). IDC antecipa que 75% da força de trabalho será móvel até 2018. *Internext*. <http://tinyurl.com/gwzlzuj> (acedido em 10 de abril de 2016).
- [6] ABEOC (2012). Turistas brasileiros tendem a usar cinco ou mais dispositivos móveis. *Associação Brasileira de Empresas de Eventos*. <http://www.abeoc.org.br/2012/08/turistas-brasileiros-tendem-a-usar-cinco-ou-mais-dispositivos-moveis> (acedido em 5 de setembro de 2012).
- [7] Denso-Wave (2012). High Capacity Encoding of Data. What is a QR Code? *QR Code.com*. <http://www.qrcode.com/en/about> (acedido em 30 de outubro de 2012).
- [8] BBC (2013). Mosaic QR codes boost tourism in Rio de Janeiro. *BBC News Technology*. <http://www.bbc.co.uk/news/technology-21274863> (acedido em 31 de janeiro de 2013).
- [9] Grimes, M. (2011). *Decoding Art: Delivering interpretation about public artworks to mobiles*. <http://blogs.ukoln.ac.uk/cultural-heritage/category/qr-codes> (acedido em 14 de maio de 2012).
- [10] Cork, J. (2010). QR Codes at the Museum. *Australian Museum*. <http://australianmuseum.net.au/BlogPost/At-The-Museum/QR-Codes> (acedido em 17 de fevereiro de 2012).
- [11] Furtado, J. (2009). Aldeia de Monsanto com áudio guia por GPS. *Jornal Expresso*. <http://expresso.sapo.pt/aldeia-de-monsanto-com-audio-guia-por-gps=f531300> (acedido em 23 de maio de 2012).
- [12] YouGo (2012). YouGo Lisboa. *YouGo*. <http://www.yougoplanet.com> (acedido em 14 de maio de 2012).
- [13] Jesus, C. (2009). *Serviços móveis baseados na localização com Realidade Aumentada. Proposta de uma análise das potencialidades para o sector do turismo: estudo para o caso português*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- [14] Mobilizy (2009). Wikitude Augmented Reality Travel Guide. *Mobilizy*. <http://www.mobilizy.com/wikitude.php> (acedido em 8 de novembro de 2010).
- [15] Pinto, T. (2012). *Gestão e Atualização do Website da Junta de Freguesia de Santa Maria dos Olivais*. Trabalho final da unidade curricular de “Seminário de Investigação” da Licenciatura em Administração Pública. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- [16] Marques, C. G. C. & Santos, H. (2012). Promover a aprendizagem do património cultural da cidade de Tomar através de dispositivos móveis. In A. A. A. Carvalho, T. Pessoa, S. Cruz, A. Moura & C. G. Marques (Orgs.), *Atas do Encontro sobre Jogos e Mobile Learning*. Coimbra: Centro de Investigação em Educação, pp. 175-185.
- [17] Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do Turismo (1990-2000). *Análise Social*, vol. XL (175), 279-295.

# OS RECURSOS HUMANOS E A SUA INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE DE GERAR INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado

*Unidade Departamental de Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Tomar*  
[graciete.honrado@ipt.pt](mailto:graciete.honrado@ipt.pt)

## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma reflexão sobre a potencial influência dos Recursos Humanos na capacidade de gerar inovação nas organizações portuguesas. Um olhar crítico permite reconhecer alguns avanços entretanto ocorridos na gestão dos recursos humanos e na capacidade inovadora das organizações portuguesas. Contudo e comparando com o panorama das grandes potências estrangeiras, muito há ainda por fazer e alguns traços de imaturidade persistem. Com esta reflexão pretende-se estimular os gestores e as organizações para o desenvolvimento sistemático e sustentado da inovação, com vista ao reforço das suas vantagens competitivas numa economia assente no conhecimento e, para tal, é necessário saber estimular e motivar os colaboradores, criando ambientes apelativos e de partilha de autoridade.

**Palavras-Chave:** RH; Inovação; Organizações.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to present a reflection on the potential influence of human resources in the ability to generate innovation in Portuguese organizations. A critical eye allows us to recognize some progress however occurred in the management of human resources and innovative capacity of the Portuguese organizations. However, and comparing with the panorama of the great foreign powers, much remains to be done and some immaturity traits persist. With this reflection intended to encourage managers and organizations for systematic and sustained development of innovation, with a view to strengthening their competitive advantage in a knowledge-based economy and, in order to achieve this, you have to know how to motivate employees, creating stimulating working environments where authority is shared.

**Keywords:** HR; Innovation; Organisations.

## 1. Introdução

A reflexão esboçada no presente artigo orientou-se por um conjunto de questões, entre as quais, “A crise pode ser geradora/potenciadora de inovação?”, “Para quê inovar?”, “Portugal é um país inovador?” e “O que é a inovação?”. O artigo tem por objetivo lançar pistas de resposta e simultaneamente de reflexões.

No atual contexto económico a crise tem de ser encarada como uma perspetiva de oportunidade, como uma forma “*para apelar à criatividade, ao espírito empreendedor e à reinvenção de novas práticas políticas, económicas e sociais*” [13]. No decorrer desta

perspetiva atualmente muitos autores defendem que a crise é como que uma janela de oportunidade para a mudança e para o sucesso [1].

E é neste cenário de crise que a conjuntura atual veio colocar à prova tudo o que foi feito em Portugal nos últimos 30 anos, já que, a globalização veio evidenciar as fragilidades do país, tais como, “*período do dinheiro fácil, dos juros muito baixos e do incentivo à despesa pública e privada que nos eram apresentados de forma simpática, através dos fundos comunitários*” os quais “*são atribuídos com a condição dos países gastarem mais dinheiro para poderem aplicar esses fundos*” [20].

Assim sendo torna-se evidente que o conhecimento e a inovação, quer na fase do processo quer na fase do produto, têm vindo a assumir um papel de destaque.

Deste modo, nos últimos anos, compreendeu-se que é de extrema importância apostar na qualificação escolar e numa formação adequada dos alunos [1].

Quanto às empresas e organizações é igualmente importante que estas se dotem de recurso humanos inteligentes, flexíveis e inovadores, caso contrário terão dificuldades em sobreviver [1].

Partindo do pressuposto de que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se assim essencial para a sustentabilidade das organizações e dos países no futuro [17].

A inovação acrescenta valor aos produtos de uma empresa, tornando-os diferentes. Ela é ainda mais importante porque permite que as empresas tenham acesso a novos mercados, aumentem as suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas [17].

Obviamente, os benefícios da inovação não se restringem às organizações. Para os países e regiões, as inovações também possibilitam o aumento do nível de emprego e rendimento, além do acesso ao mundo globalizado [17].

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. O que é a inovação?**

O termo inovação deriva do latim *innovare* que significa fazer algo novo. A inovação tem sido razão central de investigação para muitos estudos. De acordo com Cunha *et al.* [10], “a inovação é um pequeno rótulo para uma grande variedade de fenómenos, entre eles, por exemplo a adaptação de novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, novos produtos, competição em novos mercados, novos acordos com clientes e fornecedores, novas matérias-primas, processos de fabrico, etc.”.

Apesar de a inovação ser concetualizada e investigada sob várias perspetivas, a verdade é que ainda não nos foi apresentada pela literatura uma noção integradora comum de inovação.

Contudo, foi com Schumpeter [28] que o conceito de inovação começou a ganhar uma complexidade crescente ao associar a criação de valor à invenção tecnológica. O autor defende que esta dá origem a uma destruição criativa, pondo em causa todas as formas tradicionais de criação de valor. Duma forma sumária o seu pensamento resume--se em três aspetos no que diz respeito ao conceito de inovação:

- 1) A função do empreendedor-inovador consiste em remover uma série de obstáculos;
- 2) É difícil inovar, sendo mais fácil usar o que já está testado e provado;
- 3) É importante prestar atenção à reação social da invenção.

Quanto ao último ponto, Schumpeter [28] utiliza como metáfora o facto de “não ser suficiente que se produza um sabonete satisfatório, é também necessário que se induza as pessoas a tomarem banho”.

Contudo, foi com Veblen [32] que o conceito de inovação começou a assumir um carácter mais global e interdisciplinar. Este autor acrescentou noções como *ativos intangíveis* e *riqueza imaterial*, pois, defendia que a tecnologia, para além do sistema das máquinas deve também incluir o “know-how”. Veblen veio assim antecipar as ideias de Schumpeter relativamente à importância do uso social da invenção, despertando a consciência para a relevância dos efeitos da reciprocidade entre tecnologia e ambiente social, e defendendo a existência dos efeitos mútuos entre as tecnologias e o seu contexto social.

Atualmente tem-se verificado uma avalanche de artigos nas mais variadas revistas científicas sobre as várias dimensões e características. As evidências da literatura evidenciam o seu carácter multidimensional [6] [30].

Wolfe [33] e Frost & Egri [15] referem que a inovação deverá ser sistematizada modo a integrar aspetos individuais, organizacionais, tecnológicos e do meio envolvente em que está inserida.

Reportando a literatura, apresentam-se na seguinte Tabela 1 algumas das definições de inovação.

<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
O estudo do processo de inovação implica avaliar o grau de envolvimento de diversas áreas funcionais da empresa.	Lawrence & Lorsh (1967) Song & Montoya-Weiss (1997)
Processo de criação, de desenvolvimento e de implementação de novas ideias.	Zaltman & Duncan, (1973) Daft (1982) Damanpour & Evan (1984)
Adoção de meios ou fins que sejam novidade para a unidade organizacional que os adota.	Dows & Mohr (1976)
Busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos de produção e de novas estruturas organizacionais.	Dosi (1988)
Forma de incluir as melhorias nas tecnologias e nos métodos ou nos processos de fazer coisas. Pode manifestar-se em alterações de produto, de processo, em novas abordagens de marketing, em novas formas de distribuição e em novas conceções.	Porter (1990)
Uma nova utilização de possibilidades e de componentes pré-existentes. A maioria das inovações reflete o conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras.	Lundvall (1992)
Criação de novas boas ideias.	Tushman & Anderson (1997)

Processo que transforma uma oportunidade em novas ideias, estendendo-as às práticas usuais.	Tidd & Bessant, (1998)
O processo de inovação é definido por ideias, resultados, pessoas, transações e contextos. Uma jornada de inovação é definida como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, para atingir resultados desejáveis, por pessoas que estão ligadas umas às outras por transações (relacionamentos), em contexto de mudança institucional e organizacional.	Van de Ven, Polley, & Garud (1999)
Processo de introdução de algo novo na própria organização ou no mercado.	Freire (2000)

**Tabela 1:** Possíveis definições de inovação (Fonte: [6] [10] [14] [31]).

## 2.2. Conceitos relacionados: invenção, criatividade e mudança

Criatividade, invenção e mudança são palavras vulgares que podem significar muita coisa. É frequente quando se fala de inovação, emergirem outros conceitos associados, nomeadamente invenção, criatividade e mudança. Portanto, importa esclarecer as suas fronteiras, para evitar o enviesamento da problemática apresentada, bem como clarificar confusões concetuais que possam ocorrer [25] [23].

A invenção pode ser entendida como um passo à frente, em que se delinea um produto, processo ou protótipo que resulta de uma combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou no modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade [23]. O conceito de invenção está associado à criação ou à descoberta de uma nova ideia [26]. Porém, a inovação vai para além disso, pois, inclui o processo e a implementação dessa mesma ideia [31]. Entende-se por ideia inovadora, a recombinação de ideias velhas, ultrapassadas, um esquema que seja desafiador da ordem vigente, uma fórmula única que seja entendida como nova pelos indivíduos envolvidos [31] [34].

*“A inovação inclui a criação de ideias e a implementação das mesmas. A inovação é uma ideia criativa que é realizada”* [18].

A criatividade é o produto do génio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias [23], também pode, contribuir para muitas inovações, embora existam muitas ideias criativas que nunca dão origem a inovações. Como constata Cunha *et al.* [10], “a criatividade pode ser um processo de geração espontânea, que a organização pode ou não aproveitar, podendo ser fomentada e ancorada nas políticas e na cultura da organização”. Normalmente, qualquer inovação tem na sua origem ideias criativas. Amabile [2] define a criatividade como a criação de novas ideias, úteis e aplicadas aos mais variados sectores. A inovação distingue-se da criatividade pela implementação com sucesso de ideias novas e criativas numa organização.

*“A Inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”* [12].

O termo inovação é usado como sinónimo de mudança, e vice-versa. A distinção reside no facto de muitas inovações em contexto organizacional, resultarem das oportunidades geradas pelas mudanças. Contudo, existem muitas mudanças que não suscitam qualquer tipo de inovação [10]. Ou seja, as inovações podem dar origem a profundas mudanças dentro de uma organização mas, na maior parte das vezes, ocorrem mudanças que não dão origem a qualquer tipo de inovação.

### 2.3. A inovação em Portugal

Em 2009 foi declarado pela União Europeia o ano da criatividade e da inovação. Esta decisão assentou na ideia de que a criatividade e a inovação devem contribuir para a prosperidade económica, bem como, para o bem-estar social e individual. Um dos objetivos desta iniciativa foi implementar boas práticas que visem estimular a educação e a investigação, e promover políticas de debate com assuntos que lhe estejam relacionados [7].

Portugal é atualmente considerado um “país inovador moderado” [11] de nível inferior à média da União Europeia (UE) ao mesmo tempo que também é considerado um país “cigarra”, pois, tem “condições, recursos, gasta dinheiro mas os resultados são muito maus” [27].

O défice de inovação da Europa comparativamente aos Estados Unidos e ao Japão está a diminuir, contudo, as diferenças entre os Estados-Membros em termos de desempenho mantêm-se ainda muito elevadas e reduzem-se muito lentamente.

Relativamente ao nível regional, o défice de inovação está a aumentar, tendo-se ainda verificado um agravamento do desempenho neste sector em quase um quinto das regiões da UE, de acordo com algumas das conclusões obtidas dos relatórios do Painel de Avaliação da União da Inovação de 2014 e do Painel de Avaliação da Inovação Regional de 2014, da Comissão Europeia.

O Painel de Avaliação da União da Inovação de 2014 classifica os Estados-Membros em quatro grupos de diferentes desempenhos. Quanto aos resultados obtidos por Portugal, este surge integrado no segundo grupo “menos inovador”, numa posição abaixo da média da UE.

Quanto à classificação geral dentro da UE permanece relativamente estável, com a Suécia no topo, seguida da Dinamarca, da Alemanha e da Finlândia que são os quatro países que mais investem em investigação e inovação. Os países que registaram uma melhoria mais significativa foram Portugal, a Estónia e a Letónia. A nível geral, o documento de Bruxelas refere que:

“os progressos foram impulsionados pela abertura e atratividade do sistema de investigação da UE, bem como pela colaboração no domínio da inovação empresarial e a comercialização do conhecimento, medida pelas receitas de licenças e patentes provenientes do estrangeiro. No entanto, o crescimento das despesas públicas em I&D foi contrabalançado por uma diminuição dos investimentos de capital de risco e dos investimentos em inovação que não os de I&D efetuados pelas empresas.” [8].

Numa Europa mais alargada, a Suíça mantém a sua posição como líder em inovação. A nível mundial, a Coreia do Sul, os Estados Unidos da América e o Japão ocupam uma posição de liderança face à UE em termos de desempenho da inovação.

## 2.4. Os recursos humanos e a capacidade de gerar inovação

A grande questão que se levanta é a seguinte: de que forma podem os Recursos Humanos ter influência na criação de inovação? A resposta pode estar desde logo relacionada com fatores internos e externos da organização, ou seja, a relação entre a organização e o ambiente. As mudanças na envolvente, a liderança, a estrutura, a cultura organizacional e o próprio ambiente constituem fatores de influência para a inovação [3]. Outros fatores que podem também influenciar o processo de inovação são por exemplo as próprias características da inovação e as variáveis organizacionais [19] [21].

Na atual economia baseada no conhecimento, as organizações inovadoras debatem-se com novos e complexos desafios na gestão dos seus recursos humanos. Os fatores tradicionais, como por exemplo, os custos, a distribuição, a tecnologia ou produção podem ser copiados [29], restando assim às organizações criar mecanismos de defesa que combatam estes perigos. Deste modo, a gestão de recursos humanos torna-se um fator decisivo nesta área.

A competitividade de qualquer organização passa pela sua:

- Capacidade de gerir o processo de mudança;
- Capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter competências estratégicas, apostando na formação de equipas flexíveis, com níveis elevados de empenhamento e de envolvimento [5].

Segundo Brilman [4], apesar de grande parte dos dirigentes advogarem que *os recursos humanos são o seu principal ativo*, o fato é que este ativo não figura em nenhum balanço das empresas, isto é, a maioria destas mesmas empresas têm vindo a reduzir os seus efetivos, aumentando os empregos temporários e precários, e os recursos humanos representam desta forma cada vez mais os custos principais, onde a função dos recursos humanos nem sempre ocupa um lugar estratégico.

Paralelamente a estas empresas, existem aquelas que apostam principalmente na inovação. Estas cada vez mais se debatem com o problema de recrutar e reter os talentos que contribuam para a criação de valor.

Desta forma a política da gestão de pessoas, é encarada como uma forma de responder de forma eficaz aos desafios emergentes, mais concretamente à pressão para inovar.

Peretti [24] designa de função partilhada, alguns atos-chave, designadamente:

- Antecipação (ter a pessoa que é precisa, onde e quando é precisa);
- Identificação (saber conquistar e conservar os talentos);
- Escolha (recrutar corretamente);
- Acolhimento (para fidelizar os novos colaboradores);
- Apreciação (para que cada um se posicione claramente);
- Remuneração (a fim de encorajar o esforço pessoal);
- Orientação (abrir as perspetivas de evolução);
- Formação (reforçar o profissionalismo e aumentar o potencial);
- Animação (participar para mobilizar mais);
- Comunicação (ouvir e dialogar para o êxito de conjunto).

De uma forma geral, os desafios atuais na função da gestão de pessoas passam por questões como a cultura, isto é, criação de um clima que potencie a persecução dos objetivos globais e funcione ao mesmo tempo como guardião dos valores e dos princípios da organização; a mudança quer seja na preparação, arranque, manutenção ou controle dos processos e a liderança [24] [16].

### 3. Conclusão

A inovação organizacional, referida como a capacidade que as organizações têm para se renovarem e atualizarem de forma sustentada, está pois, de acordo com a forma como é gerida a essa inovação e da possibilidade de transformar cada colaborador, num agente inovador.

As empresas e os indivíduos lutam diariamente em processos de criação de valor económico num enquadramento hipercompetitivo. Os contextos que os condicionam e motivam são turbulentos, complexos e incertos. A opção de produzir mais com menos foi ultrapassada pela inevitabilidade de conceber rapidamente diferenças e funcionalidades adaptáveis.

A dinâmica económica é movida por atividades inovadoras, fortemente dependentes do conhecimento, de processos de aprendizagem interativa e de múltiplas proximidades (sobretudo em parcerias). Os agentes económicos de excelência são aqueles com capacidade de integrar nas suas estratégias empresariais a complexidade decorrente da articulação entre produtos, processos e tecnologias, maximizando por tempo incerto uma função não linear de apropriação produto/mercado [22].

Portugal e as suas organizações encontram-se “entalados” entre dois mundos: o da liderança tecnológica dos países avançados e o da liderança em termos de custos salariais das economias menos desenvolvidas. A dificuldade em definir estratégias coerentes decorre de se juntar conceptualmente “organizações” e “alta tecnologia”.

A conclusão desta análise reflexiva, de que existe evidência empírica sustentada na existência da relação entre a capacidade para as organizações gerarem inovação, e de que são as características do capital intelectual e de determinadas variáveis comportamentais os fatores que contribuem para essa capacidade inovadora, sugere um conjunto de implicações:

- é nos indivíduos motivados, participativos e abertos à partilha do conhecimento que se centra a capacidade para gerar inovação nas organizações. Tal implica uma forte aposta na educação e na formação, não só em termos formais mas igualmente no domínio do desenvolvimento de capacidades pessoais e sociais;
- a implementação de políticas científico-tecnológicas, para dar verdadeiros frutos ao nível da criação de um tecido empresarial de base de conhecimento competitivo e inovador, deve ser acompanhada de medidas de promoção e dinamização do espírito criativo, uma vez que parece ser ao nível das capacidades pessoais, isto é, dos aspetos comportamentais, que se encontra a principal génese da criação de valor nas empresas que geram inovação;
- sendo as variáveis comportamentais relevantes para a capacidade de gerar inovação nas empresas estudadas, todas as questões de cultura da sociedade em geral assumem importância acrescida no quadro de políticas de desenvolvimento económico e de competitividade;

- a integração da experiência profissional nos processos formativos, designadamente nos de cariz académico, poderá constituir um elemento importante para potenciar a emergência de uma maior propensão à criação de inovação nas empresas portuguesas;
- as práticas formativas dirigidas aos colaboradores e destinadas a fomentar a inovação deverão caminhar para a diferenciação, assentando numa primeira fase nos aspetos comportamentais e, apenas mais tarde, em temas instrumentais e de gestão, acompanhando as transformações, em termos da estrutura de ativos intangíveis, que se operam nas organizações à medida que estas se vão desenvolvendo;
- o fomento de redes de conhecimento e de parcerias de colaboração e de todo o tipo de práticas de cooperação, contribuem para combater aspetos culturais demasiado individualistas e, desta forma, contribui para dinamizar a inovação;
- a aposta em processos dinâmicos e modernos de trabalho e sistemas de valorização do indivíduo e da sua capacidade de inovar assumirá relevância para o desenvolvimento das organizações e das sociedades;
- os centros de saber como, por exemplo, laboratórios de investigação, parques tecnológicos, universidades e politécnicos contribuem para o sucesso de políticas direcionadas para a dinamização da inovação;
- esta reflexão também permitiu verificar que o padrão de relacionamento destas organizações envolve outros *stakeholders*, nomeadamente, clientes, fornecedores (de máquinas e de equipamentos, de materiais, de *software*) e concorrentes, bem como instituições académicas (universidades e institutos politécnicos) e instituições do sector público (laboratórios e centros tecnológicos).

Em resumo, as práticas de gestão identificadas nestas organizações com capacidade para gerar inovação passam por antecipar necessidades dos clientes, pela prospeção tecnológica, pela avaliação constante de produtos ou de serviços, por ambientes abertos onde a comunicações flui facilmente, pelo poder descentralizado e partilhado, por estruturas flexíveis, pela formação de grupos multidisciplinares, pelo acompanhamento contínuo dos processos, pelo estímulo à criatividade, pela tolerância ao erro, pelo incentivo ao desenvolvimento de competências, pelo horário de trabalho flexível, pela aposta na criação e manutenção de laboratórios, pelo registo de patentes, pela formação de parcerias; entre outras.

## Referências

- [1] Almeida, A. (2013). *Transformar a crise em oportunidade*. Mestrado em Design de Comunicação de Moda, Escola de Engenharia, Departamento de Engenharia Têxtil, Universidade do Minho.
- [2] Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- [3] Anderson, N. & King, N. (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. Cengage Learning EMEA.
- [4] Brillman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

- [5] Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: The case of human resource management. *Management Research*, 4(3), 211-222.
- [6] Camisón-Zornoza, C.; Lapedra-Alcami, R.; Segarra-Ciprés, M. & Baronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- [7] Comissão Europeia (2009). Ano europeu da criatividade e inovação: [http://ec.europa.eu/portugal/temas/criatividade\\_inovacao/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/portugal/temas/criatividade_inovacao/index_pt.htm) (acedido em março de 2016).
- [8] Comissão Europeia (2014). *Uma Europa mais inovadora, mas com diferenças regionais ainda elevadas*. Bruxelas.
- [9] Cotecportugal. (s.d.). *Informação de Caracterização*: [http://www.cotecportugal.pt/images/stories/iniciativas/Premio\\_PME\\_Inov/docs/informacao\\_de\\_caracterizacao.pdf](http://www.cotecportugal.pt/images/stories/iniciativas/Premio_PME_Inov/docs/informacao_de_caracterizacao.pdf) (acedido em março de 2016).
- [10] Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH.
- [11] Dinheiro Digital. (2014). *Portugal é um “inovador moderado” de nível inferior à média UE, diz Bruxelas*: [http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id\\_news=211808](http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=211808) (acedido em março de 2016).
- [12] Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship, practice and principles*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- [13] Fortunato, F. (2011). *Aposta no plano estratégico alavanca competitividade e exportações*. Setembro, Portugalglobal, 37.
- [14] Freire, A. (2000). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- [15] Frost, P. J. & Egri, C. P. (1991) *The political process of innovation*. Greenwich: JAI Press.
- [16] Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. & Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- [17] Inventta - Where Innovation Lives. (s.d.). *A inovação: definição, conceitos e exemplos*: <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/> (acedido em março de 2016).
- [18] Johansson, F. (2004). *The medici effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Boston: Harvard Business School Press.
- [19] Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- [20] Lains, P. (2013). *A crise vista por dentro, 2008-2013*. Crónicas de um blogue de economia. Lisboa: <http://pedrolains.typepad.com> (acedido em março de 2016).
- [21] Meyer, A. D. & Goes, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.
- [22] Nunes, J. C. & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing - estratégia em acção*. (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.

- [23] Oliveira, J. (2003). *Gestão da inovação*. Porto: Principia.
- [24] Peretti, J. M. (2001). *Recursos humanos*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- [25] Piteira, M. M. (2010). *A construção social da inovação: estudos de caso de organizações de base tecnológica*. Tese de Doutoramento, U. T. L. – ISEG.
- [26] Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- [27] Silva, A. R. (2013). *Inovação e Portugal cai para níveis de 2010*. Público Economia.
- [28] Schumpeter, J. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical, Analysis of the capitalist process (2vol)*. New York: McGraw-Hill.
- [29] Ulrich, K. (2003). *Product, design and development*. Tata McGraw-Hill Education.
- [30] Utterback, J. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- [31] Van de Ven, A. (1993). Managing the process of organizational innovation. *Management Science*, 32, 590-607.
- [32] Veblen, T. (1899). *Theory of the leisure class*. New York: Viking Press.
- [33] Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
- [34] Zaltman, G.; Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Willey.

# A COMUNICAÇÃO EM SAÚDE NA ERA DAS REDES SOCIAIS

Loide Madureira<sup>a</sup> e Célio Gonçalo Marques<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde no Instituto Politécnico de Tomar*  
[loidetomas@gmail.com](mailto:loidetomas@gmail.com)

<sup>b</sup> *Unidade Departamental de Tecnologias de Informação e Comunicação, Instituto Politécnico de Tomar*  
*Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP), Universidade de Lisboa*  
*Laboratório de Tecnologia Educativa (LabTE), Universidade de Coimbra*  
[celiomarques@ipt.pt](mailto:celiomarques@ipt.pt)

## RESUMO

Com o aparecimento da Web 2.0 todos somos produtores de conteúdos. Este facto trouxe uma alteração fundamental para as empresas uma vez que as pessoas têm mais facilidade de expressar o seu desagrado atingindo um grande público. Situações que poderiam ser contidas, hoje podem assumir grandes proporções se não forem corretamente abordadas e controladas.

O mundo empresarial já entendeu esta necessidade, no entanto, tal não aconteceu com as instituições de saúde. É objetivo deste trabalho criar um modelo de fácil utilização que permita monitorizar as redes sociais e responder adequadamente em situações de crise, impedindo o superdimensionamento do problema.

**Palavras-Chave:** Comunicação; Saúde; Redes Sociais; Web 2.0.

## ABSTRACT

We all became content producers with the new Web 2.0. This new interaction in social media brought fundamental changes to business because people find an easier way to express their displeasure, reaching a large audience. Situations that were contained, now can assume a large scale if not properly addressed and contained.

Companies have understood this necessity, however health institutions have not yet taken this step. The main objective of this paper is to create an easy to use model that allow social media monitoring, so that institutions can respond properly in crisis situations, preventing the oversizing of the problem.

**Keywords:** Communication; Health; Social Media; Web 2.0.

## 1. Introdução

Na Grécia antiga, séc. V a.C., a “medicina” era praticada por sacerdotes uma vez que o semideus da medicina, Asclécio, era a divindade curativa de então. Para tal haviam santuários, que lhe eram dedicados, onde se prestava culto a este deus curativo. Asclépio era um herói homérico, filho de Apolo com uma mortal e que se tornara portanto num semideus da medicina. O culto a Asclépio durou até ao princípio da cristianização do império romano. O poder de curar era visto como um poder mágico-religioso, independentemente de quem o praticava, médicos, feiticeiros ou sacerdotes [8].

É já no final da Idade Média que aparece então esta figura do hospital. Ainda não se podem considerar estas instituições como o hospital moderno, estabelecimento onde se recebem e tratam doentes [9]. Nessa altura, a medicina não se praticava em hospitais na nossa conceção moderna, mas nos domicílios e chegava apenas aos mais abonados; os hospitais eram locais de assistência aos mais carenciados e, essencialmente, controlados pela Igreja. O hospital era um misto de albergue e residência de desfavorecidos. Nestes locais tanto se tratava do corpo como da alma, sendo a doença e a pobreza vistas como desígnios divinos, cabia aos mais afortunados cuidar destes “pobrezinhos” para ganhar reconhecimento das obras feitas perante Deus.

A Revolução Francesa trouxe uma nova perspetiva sobre a responsabilidade do Estado na assistência aos doentes e necessitados, mas a laicização dos hospitais levou a um grave problema de escassez de meios, uma vez que estes eram provenientes da Igreja e da beneficência. A mudança de mentalidade Europeia mudou gradualmente a conceção de assistência na doença:

- em 1946 foi publicado na Inglaterra o *Insurance Act* e o *National Health Service Act*, mais tarde dele derivaria em 1948 o *National Health Service*, financiado pelo orçamento de Estado [18];
- em 1945, em França, foi criada a *Sécurité Sociale* com o objetivo de assegurar meios de subsistência a todos os cidadãos com incapacidade para o trabalho [17];
- em 1948 foi criada a Organização Mundial de Saúde (OMS), no âmbito das Nações Unidas [22].

A OMS teve um papel preponderante na alteração da missão dos hospitais para medicina curativa, é neste momento que a responsabilidade por todas as vertentes da sua organização passa a ser do médico.

A empresarialização das instituições de cuidados de saúde trouxe uma alteração profunda aos modelos de gestão existentes, decorrente do Decreto-Lei 19/88 de 21 de janeiro, que aprovou a nova lei de gestão hospitalar, e do Decreto Regulamentar nº 3/88 de 22 de janeiro [2].

A nova forma de gestão hospitalar foi, por si só, geradora de alguns conflitos, uma vez que houve uma quebra com a gestão tradicional, liderada por especialistas e técnicos da saúde. Houve, no entanto, um novo enfoque na qualidade de cuidados e hotelaria hospitalar. Neste último modelo de gestão, são incluídos os gestores/administradores hospitalares no topo da pirâmide de gestão das instituições [2]. O conflito gerado foi muitas vezes causador de insatisfação o que, associado a mais horas de trabalho, menos recursos financeiros, mais enfoque na produção, leva a uma certa desumanização da saúde [20].

A desumanização da saúde foi e é um tema em discussão acesa, nomeadamente entre os bioeticistas. Prova disto é a publicação da carta da humanização do Centro Hospitalar São João do Porto, publicada ainda em 2009 [3].

A concorrência entre o setor privado e o público começa também a ganhar forma. A insatisfação dos utentes do SNS tem levado à procura de sistemas de saúde alternativos, de que são exemplo os seguros de saúde [11].

Os utentes/doentes são cada vez mais informados e como tal o seu nível de exigência aumentou face a algumas décadas atrás.

Por seu lado, a capacidade de os profissionais de saúde do setor público criarem laços empáticos com os doentes está talvez, mais do que nunca, comprometida. A carga burocrática

no atendimento ao doente é grande. O registo clínico eletrónico assumiu uma grande importância e são, cada vez mais, os doentes/utentes que se queixam da pouca atenção de que são alvo [21].

Acrescido a estas questões surge também o tão falado “risco clínico”, que assumiu grande relevância na discussão em saúde nos últimos anos [7].

Pelo mundo inteiro, e nomeadamente no nosso país, temos experimentado uma crise financeira que, também ela, tem sido causadora da alteração de comportamentos dos cidadãos, nomeadamente no que diz respeito às suas expectativas de acesso aos cuidados de saúde. As piores condições económicas levam a maiores necessidades de cuidados de saúde. A juntar a esse facto, a pior condição financeira dos utentes/doentes, leva a uma expectativa de gratuidade do sistema, o que nem sempre se verifica. Todos estes fatores têm influência no comportamento dos utentes/doentes e dos profissionais de saúde [2].

O acesso massificado à Internet permitiu que as instituições e organizações de saúde publicassem notícias e informações relevantes acessíveis a todos os cidadãos, como é o caso do website da Direção-Geral de Saúde (DGS), da OMS, websites de associações de especialidades médicas, entre outros. A informação está acessível a todos sendo fácil chegar até ela. A comunicação social também tem grande influência na informação ao cidadão tendo, porém, em conta que nem sempre esta informação é fidedigna.

Por outro lado, assistimos nos últimos anos ao aparecimento da Web 2.0. Se há alguns anos a World Wide Web era um espaço onde íamos buscar informação, nos nossos dias qualquer utilizador é simultaneamente produtor de conteúdos [15]. Dada a importância que as redes sociais assumiram na vida das pessoas torna-se necessário que as instituições marquem a sua presença neste meio e estabeleçam veículos de comunicação com os seus utentes.

Estes são alguns dos fatores que têm tornado a prestação de cuidados de saúde cada vez mais desafiadora. Num mundo onde os cidadãos são mais informados, mais inconformados e onde muitos dos profissionais de saúde se encontram insatisfeitos; num mundo onde o setor público e privado começam a estabelecer uma relação concorrencial; numa conjuntura em que as condições financeiras do país têm vindo a degradar a prestação de cuidados de saúde; num mundo onde os cidadãos com facilidade expõem as suas reclamações na Internet tornam-se um grande desafio de gestão da comunicação nas instituições.

## **2. A Comunicação na Saúde**

Aliada à fraca confiança que a população tem nas instituições e nos políticos é relevante ter em conta os efeitos negativos das notícias de escândalos na memória coletiva. A nossa memória não é uma base de dados linear e fidedigna e é muito possível, e muito frequente, que um episódio esporádico que teve grande impacto no público se sobreponha a vários episódios moderadamente bons que não foram marcantes [10].

Não é possível aproximar os cidadãos, melhorar a sua perspetiva sobre as instituições e integrá-los no processo de mudança sem um plano de comunicação bem delineado, fundamentado e coerente para que produza os resultados desejados. É necessário entender a comunicação em saúde numa variedade de contextos de relacionamentos, organizacionais e

com a comunicação social, e como a comunicação nestes vários contextos pode ajudar a melhorar os resultados de saúde [23].

A comunicação é o processo através do qual transmitimos e recebemos informação. Usando ferramentas verbais e não-verbais, o emissor usa este processo para transmitir informação ao recetor, com vista à modificação do seu comportamento. Para que exista comunicação é necessário que o recetor entenda a mensagem que lhe foi transmitida e que exista mensagem de retorno [6]. É neste âmbito que se torna necessário às organizações promover uma estratégia de comunicação, de tal forma que as mensagens da organização produzam *feedback* do seu público, isto é, para uma empresa de venda de serviços a prova de um processo comunicativo eficaz é os seus anúncios gerarem procura por parte dos clientes. A comunicação tem alguns objetivos definidos [19]:

- promover ações;
- dar a conhecer necessidades e requisitos;
- trocar informações, ideias, atitudes e crenças;
- procurar entendimentos;
- estabelecer e manter relacionamentos.

Podemos entender a comunicação na saúde em duas vertentes distintas. Por um lado o desenvolvimento de estratégias que influenciem os cidadãos no que respeita aos conteúdos de saúde e por outro lado o desenvolvimento de planos de comunicação internos (dentro das instituições, entre a gestão de topo e os colaboradores) e externa (entre as instituições e os cidadãos). Em países como os Estados Unidos da América, com sistemas de saúde maioritariamente privados a comunicação das instituições de saúde é vista como uma ferramenta essencial e indispensável [16].

A par da comunicação diária das instituições, surgem situações pontuais e excecionais em que é necessário implementar medidas e posições imediatas por se tratar de situações de crise, que podem tomar proporções desmedidas. Em resposta a casos problemáticos gerados nas redes sociais, como o da Ensitel, EDP ou da Telepizza [14], as grandes empresas têm definido planos de comunicação, também para estas situações de crise. Nos três casos enumerados, as empresas reagiram mal a publicações feitas nas suas páginas feitas por clientes insatisfeitos. O resultado de uma má gestão da reclamação levou a milhares de partilhas e descrédito das empresas tendo mesmo, no caso da EDP, havido a necessidade de fechar a página.

No caso da saúde os casos de gestão de crise normalmente relacionam-se com situações de saúde pública, como na situação da Pandemia de Gripe A em 2009, ou do Ébola em 2014/2015, ou ainda do caso de surto da *Legionella* em 2014. Verificamos que, em qualquer um destes casos a comunicação foi sempre centralizada na pessoa do Diretor-Geral da Saúde ou dos Ministros da Saúde, os comunicados eram frequentes, foram emanadas diretivas de como proceder tanto para a população em geral, como para as instituições de saúde. Foi controlado o pânico que estas situações têm capacidade de provocar. No caso da doença por vírus Ébola foi feito um vídeo demonstrativo à população com a participação de uma artista largamente conhecida no país. No entanto, quando vemos a crise a nível local, quantas instituições estarão realmente preparadas para a controlar? Quantas instituições saberão como proceder? Quantas instituições saberão como controlar o efeito “avalanche” que uma publicação no Facebook pode provocar?

A comunicação de crise na saúde deve ser feita com base nas seguintes linhas mestras [4]:

- aceitar e envolver todos os intervenientes como parceiros legítimos;
- ouvir as pessoas;
- ser verdadeiro, honesto, franco e aberto;
- coordenar, colaborar e estabelecer parcerias com outras fontes credíveis;
- ir ao encontro das necessidades da comunicação social;
- comunicar com clareza e empatia;
- planear tudo cuidadosamente.

Nos nossos dias a comunicação passa, em grande parte pelas redes sociais. Nestes locais da Web, todos somos produtores de conteúdos. Estas redes têm, ainda, a particularidade de potenciar um efeito “avalanche” daquilo que é publicado, isto é, uma publicação pode ter inúmeras partilhas, e sair da esfera onde se iniciou. Todos temos presentes casos noticiosos de problemas que foram levantados nas redes sociais, uma vez que também a comunicação social monitoriza estas redes.

Assim, coloca-se a questão se estas redes são boas ou más ferramentas para as empresas. Diz-se que estas não podem “viver com elas” nem podem “viver sem elas” [13]. Uma empresa que queira estar presente no mercado não as pode ignorar, pois são locais que levam ao consumo. A forma como as páginas de redes sociais são geridas depende das permissões que a organização dá aos clientes, permitindo, ou não, que estes façam publicações.

A comunicação em saúde, sendo um tema que não tem sido muito abordado nos últimos anos, é necessária e as redes sociais são uma ferramenta que, sendo corretamente utilizada pode ser de grande utilidade. Podem ser um local onde profissionais de saúde, instituições, doentes e público em geral comuniquem sobre saúde [12]. Ferramentas como vídeos, cartazes ou artigos podem melhorar a literacia em saúde. No entanto, o setor da saúde é um setor de assimetria de informação e de incerteza, é necessário que as instituições garantam a confidencialidade e a fiabilidade da informação.

Como todos os grandes avanços da sociedade, as redes sociais podem ser utilizadas de uma forma benéfica ou não, mas é a forma como as instituições reagem às notícias ou publicações que pode beneficiar ou prejudicar a sua imagem.

### **3. Caracterização do Estudo**

Tendo presente o problema atrás enunciado, este estudo tem como principal questão de investigação: Como devem os hospitais agir em situações de crise nas redes sociais?

Pretende-se analisar a comunicação em saúde, nomeadamente a comunicação através das redes sociais. Serão analisadas todas as instituições hospitalares públicas portuguesas e com base na informação recolhida e no trabalho realizado no domínio da gestão de crises, será proposto um modelo de gestão de crises nas redes sociais para o setor da saúde.

São objetivos específicos deste trabalho:

- a. Caracterizar a presença das instituições hospitalares nas redes sociais;
- b. Analisar como é feita a gestão da comunicação nos hospitais, designadamente, nas redes sociais;

- c. Analisar situações de crise nas redes sociais no contexto das instituições hospitalares;
- d. Pesquisar boas práticas na gestão da comunicação em situações de crise;
- e. Definir ferramentas que permitam uma monitorização em tempo útil das notícias (sob as diferentes formas que podem surgir: comentários, artigos, difamações, entre outros), numa atitude preventiva;
- f. Definir mecanismos de apoio à gestão de topo das Instituições hospitalares na delineação de um plano de comunicação adequado a situações de crise nas redes sociais.

No estudo utilizar-se-ão as técnicas de inquérito, por entrevista e por questionário, e a análise da presença das instituições hospitalares nas redes sociais.

Numa primeira fase foi analisada a presença das instituições hospitalares nas redes sociais. A pesquisa inicial permitiu-nos identificar 47 instituições hospitalares públicas: 47% das instituições são Centros Hospitalares (compostos por mais de uma Unidade Hospitalar); 36% são Hospitais autónomos e 17% são Unidades Locais de Saúde (hospitais com gerência partilhada com Centros de Saúde e Cuidados Continuados). Todas as instituições possuem website e 51% estão presentes em, pelo menos, uma rede social, sendo a mais frequente o Facebook.

A análise da presença das instituições hospitalares nas redes sociais foi feita com base numa grelha validada por especialistas.

Atualmente está a ser elaborado um questionário a aplicar nos hospitais para se compreender como é feita a gestão da presença destas instituições nas redes sociais. O inquérito por questionário permitirá obter de uma forma célere, informação acerca da presença das instituições hospitalares nas redes sociais. O inquérito foi validado por especialistas atendendo à quantidade de informação fornecida, à precisão da informação, à taxa de resposta prevista, à conduta ética e à viabilidade [1] [5] e será aplicado durante o mês de abril de 2016.

Pretendemos construir uma entrevista a realizar a algumas das instituições hospitalares e a empresas já com larga experiência no mundo das redes sociais, de forma a tentar perceber quais as metodologias que poderemos aplicar nas instituições hospitalares. O inquérito por entrevista permitirá uma análise mais detalhada e profunda da informação, no seguimento do questionário [1]. Neste estudo optou-se por entrevistas semiestruturadas que serão conduzidas através de um guião.

A próxima fase deste estudo será a análise de vários casos de publicações negativas de utentes e das reações das instituições hospitalares a este fenómeno.

## 4. Conclusões

A pesquisa feita permitiu-nos caracterizar as instituições hospitalares portuguesas. Partindo desses dados iremos aplicar questionários que nos indiquem se as instituições têm profissionais dedicados à comunicação; se têm planos de comunicação interna e externa; se consideram importante a presença nas redes sociais; quem gere as páginas institucionais; entre outras questões. Iremos estudar os casos de crises hospitalares nas redes sociais e analisar a resposta das instituições. Pretendemos perceber a realidade hospitalar face às redes sociais. Posteriormente serão realizadas entrevistas a profissionais da gestão de crise, nomeadamente

nas redes sociais. Por fim, é nosso objetivo construir um modelo prático e de custos moderados, que permita às instituições monitorizar as redes sociais e gerir potenciais crises.

Não existe ainda a perceção, por parte da Gestão de Topo das instituições, da necessidade de interagir com os seus doentes/utentes. A relevância deste estudo prende-se com a necessidade de melhorar a imagem hospitalar perante os cidadãos, munindo as instituições de ferramentas que as tornem pró-ativas e eficientes na gestão de crise nas redes sociais.

## Referências

- [1] Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos* (M. J. Alvarez, S. B. Santos & T. M. Baptista, Trad.). Porto: Porto Editora.
- [2] Boquinhas, J. M. (2012). *Políticas e Sistemas de Saúde*. Coimbra: Almedina.
- [3] Centro Hospitalar São João (2014). *Carta de Humanização*. Acesso em 09 de março de 2016, disponível em Centro Hospitalar São João: <http://portal-chsj.min-saude.pt/pages/23>
- [4] Covello, V. T. (2010). Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication. *Journal of Health Communication*, 5-8.
- [5] Denscombe, M. (1998). *The good research guide: for small-scale research projects*. Buckingham: Open University Press.
- [6] Ferreira, J. M.; Neves, J.; Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- [7] Fragata, J. (2006). *Risco Clínico - Complexidade e Performance*. Coimbra: Edições Almedina.
- [8] Graça, L. (2005). *Evolução do Sistema Hospitalar: Uma Perspectiva Sociológica (III Parte)*. Acesso em 4 de janeiro de 2016, disponível em Escola Nacional de Saúde Pública: <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos87.html>
- [9] *Grande Enciclopédia Universal* (Vol. 11). (2004). Lisboa: Durclub, SA.
- [10] Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. Em D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz, *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 3-25). New York: Russell Sage Foundation.
- [11] Mateus, A. M. (2008). *Concorrência, Eficiência e Saúde*. Seminários sobre novas perspetivas para o setor da saúde, Bioética. Acesso em 20 de fevereiro de 2016, disponível em Autoridade para a Concorrência: <http://tinyurl.com/hr7att6>
- [12] Moorhead, A. S.; Hazlett, D. E.; Harrison, L.; Carroll, J. K.; Irwin, A. & Hoving, C. (abril de 2013). *A New Dimension of Health Care: Systematic Review of the Uses, Benefits, and Limitations of Social Media for Health Communication*. Acesso em 09 de março de 2016, disponível em National Center for Biotechnology Information: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3636326/>
- [13] Pereira, A. T. (28 de outubro de 2011). *As empresas e as redes sociais*. Acesso em 20 de fevereiro de 2016, disponível em Jornal de Negócios: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/as\\_empresas\\_e\\_as\\_redes\\_sociais.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/as_empresas_e_as_redes_sociais.html)
- [14] Pinto, H. (2016). *Redes Sociais: quando algo corre mal...* Acesso em 21 de março de 2016, disponível em Helder Pinto - Consultor Marketing Digital: <http://helderricardopinto.com/redes-sociais-quando-algo-corre-mal/>
- [15] Primo, A. (2007). O aspecto relacional das interações na Web 2.0. *E- Compós*, 9, 1-21.

- [16] Ruão, T.; Lopes, F.; Marinho, S.; Pinto-Coelho, Z. & Fernandes, L. (2012). *Fontes e Assessorias em Saúde: duas faces da mesma moeda?* Braga: Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- [17] Sécurité Sociale Française (2009). *Historique du système français de Sécurité sociale*. Acesso em 09 de março de 2016, disponível em Sécurité Sociale: <http://www.securite-sociale.fr/Historique-du-systeme-francais-de-Securite-sociale>
- [18] The National Archives UK (s.d.). *The Cabinet Papers 1915-1986*. Acesso em 05 de março de 2016, disponível em The National Archives UK: <http://www.nationalarchives.gov.uk/cabinetpapers/alevelstudies/1940-origins-welfare-state.htm>
- [19] Thomas, R. (2006). *Health Communication*. New York: Springer Science+Business Media.
- [20] Vendemiatti, M.; Siqueira, E. S.; Filardi, F.; Binotto, E. & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *15*, 1301-1313.
- [21] Verghese, A. (2016). *Refocus Attention on Patients, Says FMX Keynote*. Acesso em 19 de março de 2016, disponível em American Academy of Family Physicians: <http://www.aafp.org/news/2015-congress-fmx/20151005fmx-verghese.html>
- [22] WHO (2016). *About WHO*. Acesso em 19 de março de 2016, disponível em World Health Organization: <http://www.who.int/about/history/en/>
- [23] Wright, K. B.; Sparks, L. & O'Hair, H. D. (2012). *Health Communication in the 21st Century*. John Wiley and Sons Lda.

## EMPREENDEDORISMO NASCENTE: ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS PROFISSIONAIS DOS AÇORES

Rodrigo Morais, Hugo Oliveira, Marco Rodrigues,  
Jorge Simões, Guida Coelho e Luís Figueira

*Unidade Departamental de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Tomar, NECE, Tomar*

[morais.pera@gmail.com](mailto:morais.pera@gmail.com)

[hugo\\_oliveira26@hotmail.com](mailto:hugo_oliveira26@hotmail.com)

[marco.ao.rodrigues@gmail.com](mailto:marco.ao.rodrigues@gmail.com)

[jorgesimoes@ipt.pt](mailto:jorgesimoes@ipt.pt)

[coelhote@gmail.com](mailto:coelhote@gmail.com)

[lmota@ipt.pt](mailto:lmota@ipt.pt)

### RESUMO

Atualmente, o país depara-se com grandes desafios, nomeadamente na área socioeconómica. A crise, altera a qualidade de vida das pessoas, provoca desigualdades sociais e elevados níveis de desemprego. Um possível empreendedor precisa de possuir algumas características: criatividade, liderança, responsabilidade, visão, persistência, entre outras. O programa “Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso”, ministrado nas escolas profissionais dos Açores, tem vindo a estimular essas características nos alunos, para gerar futuros empreendedores.

Esta investigação tem como principal objetivo analisar o potencial empreendedor nos jovens açorianos, pertencentes às escolas profissionais aderentes ao programa. Desta forma, foi aplicado um questionário junto dos alunos das escolas profissionais, tendo sido recolhida uma amostra de 194 questionários numa população de 798 alunos. Os resultados obtidos mostram que os alunos açorianos após concluírem os seus cursos profissionais, têm receio de criar o seu próprio negócio, por se considerarem muito jovens, e por residirem num território insular.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo; Empreendedor Nascente; Açores.

### ABSTRACT

Currently, the country is facing major challenges, particularly in socio-economic area. The crisis, change the quality of life, causing social inequalities and high levels of unemployment. A potential entrepreneur needs to possess certain characteristics: creativity, leadership, responsibility, vision, persistence, among others. The program "Entrepreneurial Education: The Path of Success" taught in vocational schools of the Azores, has been stimulating these characteristics in students, to generate future entrepreneurs.

This research aims to analyze the entrepreneurial potential in young Azoreans, belonging to the participating vocational schools to the program. Thus, a questionnaire was applied to the students of vocational schools, and was taken a sample of 194 questionnaires in a population of 798 students. The results show that the Azorean students after completing their vocational courses, are afraid to create your own business, because they consider very young, and because they live in an insular territory.

**Key words:** Entrepreneurship; Entrepreneur Rising; Azores.

## 1. Introdução

Para [27] o empreendedorismo é um dos assuntos com maior ênfase nos últimos tempos. Como parte importante da solução para a atual crise económica. Associado a um aumento da taxa de empreendedorismo existem contrapartidas positivas, como o crescimento e o desenvolvimento económico do país, a geração de riqueza, a melhoria da qualidade de vida das populações, a diminuição da taxa de desemprego. A criação de novas empresas é uma alternativa estratégica relevante no âmbito da recuperação e do crescimento económico [3].

Segundo [15] refere que empreendedor nascente será, a pessoa que está interessada em iniciar um novo negócio, que espera ser o proprietário do novo negócio, ou de parte dele, e que foi ativo na tentativa de iniciar um novo negócio nos últimos 12 meses.

Assim, os objetivos da investigação são apresentados de acordo com as seguintes questões:

- Que características possuem os futuros empreendedores nascentes, provenientes das escolas profissionais do Açores?
- Quais as condições que estimulam atividades empreendedoras nos jovens estudantes, e em que medida as escolas incentivam-nos para isso?
- Quais os principais pontos que os jovens acham ser importantes para a criação do seu próprio negócio?

Desta forma, torna-se importante saber de que forma as instituições do ensino profissional dos Açores estimulam e incutem o espírito empreendedor nos seus alunos.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Empreendedorismo

Para [4] a palavra empreendedor designa a pessoa que se dedica à geração de riqueza, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na criação do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, entre outras.

O conceito de empreendedor elaborado por Say retrata segundo [5], o papel de transferir os recursos económicos de um setor de produção mais baixa para um setor de produção mais elevada possibilitando uma maior eficiência e eficácia à economia, alcançando assim o equilíbrio financeiro da empresa tendo o máximo de lucro e de vendas. [23] o empreendedorismo é um processo contínuo, isto é, à medida que novas oportunidades vão aparecendo na economia e no mercado, os indivíduos com visão empreendedora tentam perceber e explorar essas novas oportunidades emergentes.

O desenvolvimento económico processa-se através de três fatores fundamentais: a inovação tecnológica, o crédito bancário e um empresário inovador (pessoa capaz de realizar tarefas com eficiência, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio). O empreendedor não é necessariamente o dono do capital (capitalista), mas a pessoa capaz de o mobilizar [9] [24].

Até aos dias de hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado, da experiência, da região de origem, do nível educacional, da religião, da cultura familiar, entre outros [9].

Para [4] o empreendedorismo é um fenómeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos.

Outros autores [18] consideram o empreendedorismo como um dos modelos de gestão que se diferencia dos outros neste período de transição e de emergência de novos paradigmas.

A caracterização do empreendedorismo como um novo modelo de gestão adequado aos novos paradigmas (económicos, políticos, sociais, tecnológicos, culturais).

## 2.2. Empreendedor

Para [14] [24] o empreendedor é considerado como aquele que quebra a ordem e inova, introduzindo novos serviços e produtos pela criação de formas de organização ou pela exportação de novos recursos, identificando assim oportunidades no mercado, promovendo o desenvolvimento e o crescimento económico.

Segundo [20] os empreendedores nascentes são aqueles que se encontram envolvidos na invenção de novos negócios.

Os empreendedores nascentes perdem algum tempo a pensar se devem ou não iniciar um novo negócio. Muitas vezes, pensam em frequentar formações com o objetivo de adquirir conhecimentos para iniciar o seu negócio, poupar os recursos financeiros disponíveis para investir no seu próprio negócio e desenvolver modelos ou procedimentos de produtos/serviços [26].

De acordo com [26] [29] consideram que existe uma maior percentagem de empreendedores nascentes pertencentes ao género masculino do que ao género feminino mas, com o avançar da idade, essa diferença vai-se tornando menor. Estas diferenças tornam-se menores à medida que se conhecem outros empreendedores e se estes possuem boas perspetivas de oportunidades de negócio, rapidamente poderão tornar-se empreendedores nascentes.

Variáveis como educação, experiência profissional, familiares próximos que têm/ tiveram um negócio/ empresa próprio(a) podem influenciar as pessoas a tornarem-se empreendedores nascentes. As idades dos indivíduos, as habilitações académicas, as características da região onde a pessoa vive, encontram-se relacionadas com as expectativas de retorno do investimento.

O género, a experiência profissional, os fracassos do passado, a região onde vive e as características vividas no anterior emprego, são variáveis que levam uma pessoa a ter uma maior tendência para se tornar um empreendedor nascente [26] [29].

## 2.3. Factores potenciais para o Empreendedorismo

Os empreendedores nascentes são as pessoas envolvidas na criação de novos negócios [20] [29]. O empreendedor nascente será, neste seguimento, a pessoa que está interessada em iniciar um novo negócio, que espera ser o proprietário do novo negócio, ou de parte dele, e que foi activo na tentativa de iniciar um novo negócio nos últimos 12 meses [2] [7] [21] [25] [29].

Com o intuito de alguém vir a torna-se empreendedor, atributos como a personalidade das pessoas, foram apontados ao ramo empresarial, como também características demográficas como o género, a idade, o nível de formação, entre outros [13].

Alguns autores [6] [17] dão importância à influência dos negócios familiares na exposição ao empreendedorismo durante o período de infância.

Para um possível futuro como empreendedor, a parte familiar é um fator a ser considerado, pois a ocupação dos familiares pode ser considerada como um motivo de influência. Assim sendo, familiares que atuam por conta própria propendem a ser um fator de inspiração, pois aspetos como independência e flexibilidade no trabalho são absorvidos em idade prematura [10].

Pesquisas na área, demonstram que a existência de pessoas na família que possuam negócios por conta própria, em particular se a atividade for exercida pelo pai ou pela mãe, é considerada uma peça fundamental para a criação do seu próprio negócio [12].

Na figura seguinte, Fig. 1, é apresentado um modelo concetual sobre o potencial dos empreendedores, onde são integradas quatro dimensões centrais.



**Fig. 1:** Modelo Concetual sobre o Potencial dos Empreendedores.  
Fonte: Adaptado de [22].

A partir deste modelo concetual surgem várias sub-dimensões para cada uma das dimensões.

**Competências Psicológicas:**

- Capacidade de Inovação;
- Inteligência Emocional;
- Superar Obstáculos.

**Competências Sociais:**

- Capacidade de Comunicação e Persuasão;
- Capacidade para desenvolver a rede social.

**Competências de Gestão:**

- Visão;
- Capacidade para mobilizar recursos;
- Capacidade para liderar;
- Auto-Eficácia Empreendedora.

**Motivações Empreendedoras:**

- Desejo de independência;
- Motivação Económica [22].

Os resultados do relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* apontam dados interessantes no que diz respeito à idade em que a taxa de empreendedorismo é mais prevalente em Portugal. Assim, se em 2007, a taxa de empreendedorismo era superior na população entre os 35 e os 44 anos, em 2010 essa taxa era superior nos indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos. Em 2007, 9 em cada 100 indivíduos eram empreendedores, em 2010 o valor desce para 4 a 5 indivíduos empreendedores por cada 100 adultos.

Portugal, está entre os 10 países com menos actividade empreendedora no mundo.

### 3. Ensino Profissional nos Açores

O ensino profissional tem sido apontado como uma alternativa atraente ao ensino superior. A formação profissional é geralmente definida como a que fornece habilidades e conhecimentos especializados, podendo ser vista como uma atividade ou um conjunto de atividades destinadas a transmitir conhecimentos teóricos e também competências profissionais que são necessárias para certos tipos de empregos [11] [16].

O programa “Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso!” [19] aplicado às escolas da Região Autónoma dos Açores tem como objetivo estimular os alunos para o seu potencial de futuros empreendedores, permitindo, a longo prazo, criar o seu próprio emprego e também cooperar para uma política ativa de emprego.

### 4. Hipóteses e modelo de análise

Após a revisão da literatura, análise dos conceitos teóricos e das variáveis mais importantes, criaram-se um conjunto de hipóteses, para serem testadas.

*Hipótese 1:* Os empreendedores nascentes do sexo feminino têm uma menor tendência para a criação de novos negócios, que os do sexo masculino;

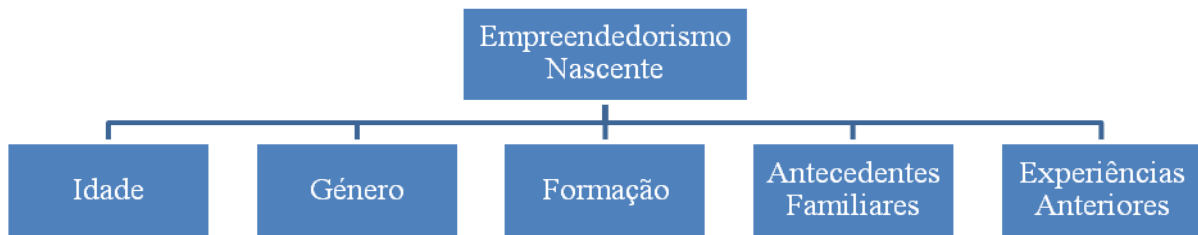
*Hipótese 2:* Os empreendedores nascentes que tenham antecedentes familiares na criação de novos negócios, têm uma maior tendência para a criação de novos negócios que aqueles que não possuam antecedentes;

*Hipótese 3:* Os empreendedores nascentes são influenciados pela idade na criação de novos negócios.

#### 4.1. Esquematização do Modelo

Com o objetivo de analisar as competências empreendedoras dos estudantes do ensino profissional nos Açores, através do modelo (Fig. 2), verifica-se que os empreendedores nascentes são influenciados por vários fatores, quer sejam externos ou internos.

Características como a idade, o género, a formação, os antecedentes familiares e experiências anteriores, são importantes serem analisadas pelos indivíduos no principal objetivo que é a criação de novos negócios, considerando-se como unidade de análise o empreendedorismo nascente.



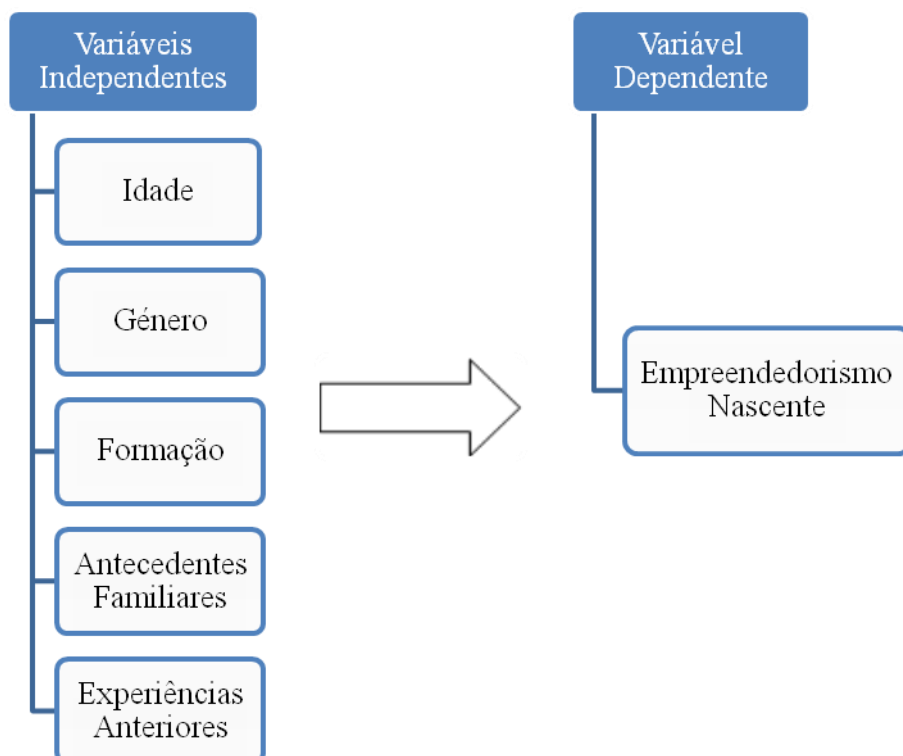
**Fig. 2:** Fatores impulsionadores e limitadores da capacidade empreendedora.  
Fonte: Adaptado de [14].

## 4.2. Modelo Concetual

Neste estudo, o modelo concetual pretende aferir se o estudante, após a conclusão do seu curso profissional, se tornará um empreendedor nascente estimulado pelas características identificadas (Fig. 3), considerando como variável dependente os empreendedores nascentes e como variáveis independentes (explicativas) as características dos empreendedores.

Características como a idade, o género, a formação, os antecedentes familiares e as experiências anteriores, são variáveis que influenciam o surgimento de empreendedores nascentes.

Este modelo concetual apresentado pressupõe que as características identificadas, influenciam o estudante, após a conclusão do seu curso, a tornar-se um empreendedor nascente.



**Fig. 3:** Modelo Concetual. Fonte: Adaptado de [14].

## **5. Metodologia de Investigação**

Para a realização de uma investigação, independentemente da metodologia utilizada, esta terá sempre características teórico-empíricas, existindo em investigação dois métodos que orientam o desenvolvimento do conhecimento científico: o método qualitativo e o método quantitativo [1].

### **5.1. População e amostra**

A população alvo é constituída pelos alunos da Escola Profissional das Capelas, da Escola Profissional da Ilha de São Jorge, da Escola Profissional da Santa Casa da Misericórdia de Ponta Delgada, da Escola Profissional do Nordeste, da Escola Profissional da Horta e da APRODAZ (Associação para a Promoção do Desenvolvimento dos Açores), perfazendo uma população total de 288 alunos. Os dados recolhidos, permitem dizer que a população em estudo é constituída por 798 alunos e a amostra por 194 alunos, o que representa um valor percentual de 24,3% da população em estudo.

### **5.2. Instrumento de recolha de dados**

Para a obtenção de dados na investigação foi elaborado um questionário, que foi aplicado aos alunos das escolas profissionais da Região Autónoma dos Açores, aderentes ao programa “Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso”.

## **6. Análise e discussão dos resultados**

No que respeita à caracterização da amostra, mais de metade dos alunos que responderam ao questionário são do género masculino (64,4%), com uma média de idades de 19,05 anos.

Da amostra total, 100 alunos têm idades compreendidas entre os [18,21], o que equivale a 51,5% do total de alunos.

É de salientar que 69,1% destes alunos não manifesta intenção de pretender prosseguir estudos no ensino superior.

Relativamente às expectativas profissionais dos alunos, 40,2% têm como objetivo trabalhar por conta própria no futuro e de entre estes, 13,9% manifestaram interesse em abrir um novo negócio no setor “Serviços”.

Apenas 50,5% dos alunos, consideram um obstáculo o facto de viverem num território insular, para a criação de um novo negócio/empresa.

A maioria dos alunos inquiridos não tem nenhum familiar com negócio próprio (55,7%). Contudo, quando questionados se pessoas com familiares com negócio próprio têm maior potencialidade/facilidade para ter também um negócio próprio, 67,5% dos sujeitos da amostra, responderam afirmativamente.

Estes são também da opinião que programas como “Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso” são importantes para incentivar os alunos a serem futuros empreendedores, com 60,3% a responderem afirmativamente.

Afim de melhorar e estimular a atividade empreendedora nas escolas, os alunos manifestaram o seu nível de concordância com algumas práticas. As respostas foram consensuais e no geral, maioritariamente, os alunos inquiridos “concordam” ou “concordam plenamente” com a existência de conferências e seminários, com a publicação de artigos de divulgação e de material pedagógico, com a inclusão de disciplinas de empreendedorismo nos cursos, com a participação em cursos de empreendedorismo (propostas de ideias de negócios, elaboração de planos de negócio, entre outros), concursos (ideias de negócios, planos de negócio, entre outros), com o estabelecimento de parcerias com entidades do mundo empresarial e com a existência e implementação de programas como o da “Educação Empreendedora: O caminho do Sucesso”.

A maioria dos alunos “concorda” ou “concorda plenamente” com a importância para a criação de novos negócios, que os futuros empreendedores participem em Workshops, adquiram conhecimentos de eventuais apoios por parte do Estado, obtenham formação na área de negócio pretendida, tenham acesso a disciplinas na área do empreendedorismo sejam pessoas ambiciosas e possuam perfil de líder.

Reconhecida também de forma maioritária pelos alunos inquiridos, como condição potenciadora para a criação de um novo negócio, é o facto de o futuro empreendedor ser uma pessoa organizada, dinâmica e destemida/aventureira.

Através da análise fatorial, e da interpretação dos resultados foi possível identificar a existência de dois fatores essenciais para a criação de novos negócios: “Formação” e o “Perfil Empreendedor”.

Através do teste do qui-quadrado foi possível verificar que nenhuma das nossas hipóteses foi comprovada.

## 7. Conclusões

Após o desenvolvimento da investigação, verifica-se que o objeto de estudo apresenta uma série de particularidades que tornam a sua análise necessária e pertinente. Para o surgimento de empreendedores nascentes, o estudo de fatores influenciadores, revela-se importante para a maioria das economias e sociedades, mas são matérias sobre as quais ainda existe muito por descobrir.

Tendo em consideração os objetivos da investigação, os principais resultados são apresentados de acordo com as seguintes questões:

- Que características possuem os futuros empreendedores nascentes, provenientes das escolas profissionais do Açores?
- Quais as condições que estimulam atividades empreendedoras nos jovens estudantes, e em que medida as escolas incentivam-nos para isso?
- Quais os principais pontos que os jovens acham ser importantes para a criação do seu próprio negócio?

Os jovens provenientes das escolas profissionais dos Açores demonstram algum receio de, no futuro, arriscarem ser empreendedores nascentes, dado que numa amostra de 194 alunos apenas 78 mostraram interesse em criar, no futuro, um negócio próprio.

Os setores de atividade, Serviços e Comércio, identificados pelos alunos como passíveis de serem considerados na criação de novos negócios, são também algo “conservadores”, “tradicionais” e pouco “inovadores”.

Outra constatação obtida é de que o número de inquiridos que consideram que viver num território insular é um obstáculo para ser empreendedor nascente, não é muito superior aqueles que não vêm esse fator como muito relevante, contrariando assim um pouco as expectativas pois era expectável uma maior percentagem de respostas negativas nesta questão.

Com base nas respostas obtidas, constata-se também que a maioria dos inquiridos não possuem familiares com negócio/ empresa próprio(a), mas que mesmo assim, a maioria concorda que ter familiares com negócios próprios, é fator potenciador para o aparecimento de empreendedores nascentes.

Com o objetivo de estimular os alunos a despertarem o interesse para serem empreendedores nascentes, a maioria concorda que a publicação de artigos de divulgação, a publicação de material pedagógico, a realização de cursos de empreendedorismo (propostas de ideias de negócios, elaboração de planos de negócio, entre outros) e de concursos (ideias de negócios, planos de negócio, entre outros) são formas de os despertar interesse pelo empreendedorismo.

Através da análise factorial, concluímos que os dois grandes fatores considerados importantes para a criação de novos negócios são a Formação e o Perfil empreendedor.

Com este estudo, conclui-se que apesar da existência do programa “Educação Empreendedora: O Caminho do Sucesso”, nas escolas profissionais da Região Autónoma dos Açores, o estímulo não é o suficiente para entusiasmar os alunos a serem empreendedores nascentes.

## Referências

- [1] Barros, C. (2013). *Inclusão é sair das escolas dos diferentes e promover a escola das diferenças*. Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de licenciatura em Serviço Social.
- [2] Bilau, José Jacinto Descalço (2007). *Criação e Financiamento Inicial da Empresa Inovadora: uma abordagem baseada na teoria do capital humano*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Técnica de Lisboa (Instituto Superior de Economia e Gestão), Lisboa.
- [3] Coutinho, E. (2008). *Análise da propensão empreendedora dos estudantes das instituições de ensino superior do estado de Roraima – Brasil*. Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- [4] Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados Dolabela, F. (2003). *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.
- [5] Drucker, P. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Thomson Pioneira.
- [6] Erkkila, K. (2000). *Entrepreneurial Education: mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York: Garland Publishing Inc.

- [7] Gartner, William B. & Carter, Nancy, M. (2003). *Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes*. In: Acs, Zoltan J.; Audretsch, David B. (Eds). Handbook of Entrepreneurship Research, Kluwer Academic Publishers, pp. 195-221.
- [8] GEM (2012). *GEM Portugal 2010: Estudo sobre o Empreendedorismo*. Disponível em: [http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www\\_empreender\\_aip\\_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM\\_Portugal\\_Final.pdf](http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf) (acedido em 12 de janeiro de 2014).
- [9] Gomes, A. (2005). O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. *Revista Eletrónica de Administração*, 4 (2).
- [10] Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: bookman. Pág 592.
- [11] Kotsikis, V. (2007). *Educational Administration and Policy*. Athens: Ellin.
- [12] Matthews, C. & Moser, S. (1996). A longitudinal Investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 29-43.
- [13] McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N. J., Van Nostrand.
- [14] Minello, I. & Scherer, L. (2012). Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), 144-165.
- [15] Morais, R. (2013). *Identificação dos Factores Potenciadores dos Empreendedores Nascentes: Estudo de caso no Instituto Politécnico de Tomar*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos de Saúde.
- [16] Mortaki, Dr. Sapfo (2012). The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece: The Case of the Specialty. Guardian of Museums and Archaeological Sites. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(24) (Special Issue – December 2012).
- [17] Naia, A. (2009). *Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo*. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH. Dissertação apresentada à Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Área de Especialização em Avaliação da Educação.
- [18] Pereira, H. & Santos, S. (1995). *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. São Paulo: SEBRAE/FIA/USP.
- [19] Programa *Educação Empreendedora: O caminho do Sucesso*. Disponível em: <http://www.edu.empreendedora.azores.gov.pt/index.php/projecto> (acedido em 12 de janeiro de 2014).
- [20] Reynolds, P. & White, S. (1997). *The Entrepreneurial Process. Economic Growth, Men, Women and Minorities*. Westport, Connecticut: Quorum Book.
- [21] Reynolds, P. D.; Carter, Nancy; Gartner, William & Greene, Patricia (2004). The Prevalence of Nascent Entrepreneurs in the United States: evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. *Small Business Economics*, 23, 263-284.

- [22] Santos, S.; Caetano, A. & Curral, L. (2010). Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: Como identificar o potencial empreendedor?. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(4), 2-14.
- [23] Schumpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development*. Published in Harvard University. Press - Transaction Inc., Cambridge: Mass.
- [24] Schumpeter, J. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. Editora Nova Cultural Ltda
- [25] Shaver, Kelly; Carter, Nancy; Gartner, William & Reynolds, Paul (2001). *Who is a Nascent Entrepreneur? Decision rules for identifying and selecting entrepreneurs in the panel study of entrepreneurial Dynamics (PSED)*. Paper presented at the Babson College Kaufman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Sweden, June.
- [26] Simões, J. (2009). *A dinâmica da criação de empresas impulsionada por instituições de ensino superior em redes de inovação*. Universidade da Beira Interior, 3º Ciclo Doutorado em Gestão, Tese de Doutoramento.
- [27] Timmons, J. & Spinelli, S. (2006). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Harvard Business School Press, Boston.
- [28] Vieira, M (2008). *Amostragem*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Matemática.
- [29] Wagner, J. (2004). *Nascent Entrepreneur*. Discussion Paper Nº. 1293.

## SUSTENTABILIDADE NA CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE TURISMO CULTURAL: O CASO DO CANTE ALENTEJANO

Ricardo Mendonça<sup>a</sup> e Eunice R. Lopes<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *CJCP, ADBES, Évora, Portugal e JMDC – Animação Turística, LDA., Santarém, Portugal*  
[jrmendonca78@sapo.pt](mailto:jrmendonca78@sapo.pt)

<sup>b</sup> *Unidade Departamental de Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Tomar*  
*CRIA – FCSH, Universidade Nova de Lisboa; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro*  
[eunicelopes@ipt.pt](mailto:eunicelopes@ipt.pt)

### RESUMO

Há muito que a cultura é um dos mais importantes motivos de visita de turistas a Portugal onde o património cultural imaterial é grandemente apreciado, pela aproximação de “vivências sensações e emoções” que permite, entre os turistas e as comunidades. O reconhecimento da importância histórica e cultural do património imaterial e a sua proteção legal através da Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO [10], veio reforçar a sua classificação e salvaguarda. Com o objetivo de se apresentar o Cante Alentejano como produto de turismo cultural, seguiu-se uma metodologia que envolveu a observação direta do fenómeno em diferentes contextos e também entrevistas com diversos atores relacionados com o CA. Conclui-se que o reconhecimento do Cante Alentejano como produto de turismo cultural difunde a salvaguarda deste património cultural imaterial, enquanto produto turístico, contribuindo para a sustentabilidade e desenvolvimento local.

**Palavras-Chave:** Cante Alentejano; Património Cultural Imaterial; Turismo Cultural; Salvaguarda.

### ABSTRACT

There is much that culture is one of the most important business reasons for tourists to Portugal where the intangible cultural heritage is greatly appreciated by the approach of "experiences sensations and emotions" that allows, among tourists and communities. The recognition of the historical and cultural importance of intangible heritage and its legal protection through the Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage of UNESCO [10], has strengthened its classification and protection. In order to present the “Cante Alentejano” as a cultural tourism product, it followed a methodology that involved direct observation of the phenomenon in different contexts and also interviews with various actors related to the CA. We conclude that the recognition of the “Cante Alentejano” as a cultural tourism product diffuses to protect this intangible cultural heritage as a tourist product, contributing to the sustainability and local development.

**Keywords:** “Cante Alentejano”; Intangible Cultural Heritage of Humanity; Cultural Tourism; Safeguard.

## 1. Introdução

A recente distinção pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a crescente ‘turistificação’ da cultura, desencadeou uma maior atenção sobre a importância deste recurso turístico na relação do Turismo Cultural com a valorização do Cante Alentejano. Este artigo pretende destacar a salvaguarda deste património cultural imaterial, enquanto produto turístico e o seu contributo para a sustentabilidade e desenvolvimento local. O ponto de partida foi refletir e desenvolver possíveis estratégias de operacionalização deste património como produto turístico, ao mesmo tempo considerando a sua salvaguarda e as orientações internacionais sobre a gestão do património cultural imaterial.

A partir de Novembro de 2014, quando o CA foi distinguido como património cultural imaterial da humanidade, compilaram-se diversas notícias de jornais e revistas, relacionadas com o CA e o turismo. Frequentaram-se casas de CA, foram visitadas tabernas e restaurantes com CA, houve conversas com proprietários e clientes, participou-se em festas religiosas e casamentos onde se manifestou CA, em eventos, exposições, festivais e festas dedicadas ao CA e foi organizado um jantar com a presença de um grupo de CA.

Este estudo foi iniciado com base no estudo do património CA, onde se procurou caracterizá-lo no seu contexto técnico, cultural, social e territorial. Também se abordaram as políticas de salvaguarda do património cultural imaterial e a gestão turística nos sítios com significado patrimonial, com base nas orientações da UNESCO. Como produto de Turismo Cultural, procurou-se enquadrar o CA no Plano Estratégico Nacional de Turismo e no Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Touring Cultural e Paisagístico no Alentejo e Ribatejo [8] promovido pela Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERTAR). Refletiu-se sobre alguns impactos que a “turistificação” do CA poderá ter nas comunidades e, numa análise estratégica do produto CA, as suas potenciais fraquezas, forças, oportunidades e ameaças. Por fim, referem-se as principais estratégias definidas pela ERTAR, para a operacionalização e sustentabilidade do CA.

## 2. Metodologia

Para a execução deste artigo, optou-se por uma abordagem qualitativa para dar destaque às interpretações dos indivíduos consideradas de grau relevante neste estudo, descrevendo o contexto onde o objeto de estudo se desenrola, relacionando o CA e o turismo. Deu-se primazia a técnicas de recolha de informação primárias, como a observação direta do fenómeno em diferentes contextos, bem como o recurso a entrevistas com diversos atores, a maioria das quais recorrendo a posições públicas divulgadas pela comunicação social. Isto permitiu manter uma estrutura flexível no trabalho de pesquisa que foi desenvolvido, ajustando-a e adaptando-a conforme as necessidades e as oportunidades de investigação que foram surgindo.

### 3. Salvaguardar o Cante Alentejano para o Turismo Cultural

Entende-se por “salvaguarda” as medidas que visem assegurar a viabilidade do património cultural imaterial, incluindo a identificação, documentação, pesquisa, preservação, proteção, promoção, valorização, transmissão, essencialmente através da educação formal e não formal, bem como a revitalização dos diferentes aspetos desse património” (de acordo com as normas da Convenção para a Salvaguarda do PCI – UNESCO, art. 3º, 2003). Segundo este documento, cabe a cada estado identificar, definir e atualizar regularmente, o PCI existente no seu território, com o envolvimento e participação das comunidades e de outras organizações interessadas, de forma a implementar medidas de salvaguarda adequadas [1]. O CA, as cantigas ao desafio, a poesia popular, os jogos tradicionais, entre outros, animavam sempre um fim de tarde ou início de noite nas tabernas. Como referido por Rodrigues [7], as tabernas sempre foram locais de encontro e convívio dos homens, depois de um dia de trabalho. Entre a gastronomia tradicional elaborada com produtos da época e de base local, acompanhada com copos de vinho ou aguardente produzida na região, assistia-se a manifestações culturais populares de forma espontânea e não premeditada. Nos locais mais isolados, as tabernas vendiam serviços de mercearia ou eram o local de comunicação com o exterior, quer através da presença de um telefone público ou na entrega e receção de correio. O taberneiro era uma figura destacada da comunidade e muitas vezes assumia um papel de mediação nos problemas quotidianos. As tabernas sempre tiveram importância enquanto atividade económica e como elementos fundamentais na preservação do legado cultural e identitário de uma região. Apesar de no passado recente serem locais vistos como decadentes e frequentados por pessoas marginalizadas com hábitos alcoólicos, atualmente os empresários e as autarquias olham para as tabernas típicas como grandes oportunidades de negócio e de atratividade turística, graças ao papel que assumem como grandes divulgadores de gastronomia e vinhos locais, espaço de convívio com as gentes, e local de expressão cultural autêntico e genuíno. O exemplo da “Rota das Tabernas” em Grândola, que já vai na sua vigésima edição, demonstra a importância crescente destes locais como atrativos turísticos e importantes promotores dos produtos e da cultura das regiões, contribuindo para o seu desenvolvimento local.

Face aos desafios que o processo de globalização em curso coloca ao património cultural perante uma procura de destinos turísticos, onde a presença de testemunhos e herança própria das comunidades locais incentivam à sua “apropriação autêntica” [4] torna-se necessário desenhar mudanças qualitativas para dar resposta aos imperativos de integração mundial que lhes permita articular o património com o turismo cultural. Neste sentido, a UNESCO destaca o papel dos indivíduos e comunidades autóctones, na produção, salvaguarda, manutenção e recriação do PCI, resultado da conferência geral ocorrida em Paris no dia 17 de outubro de 2003. Considera a profunda interdependência entre o PCI e o património material cultural e natural. A UNESCO reconheceu a importância do PCI como principal gerador da diversidade cultural e garante do desenvolvimento sustentável. Reconhece que os processos de globalização, intolerância e transformação social, colocam em perigo a conservação do PCI, principalmente devido à falta de meios para a sua salvaguarda. Esta organização refere que o PCI pode ter um papel importante no fomento da harmonia e sã convivência entre os povos, promovendo valores de contacto, tolerância e aproximação entre as diferentes culturas. A Convenção para a Salvaguarda do PCI refere ainda algumas medidas a ser seguidas e adaptadas

pelos diferentes estados signatários da UNESCO, que devem ser integradas nas medidas jurídicas, técnicas, administrativas e financeiras de cada país, conforme as suas especificidades, limitações e estruturas de organização de políticas públicas. Essas medidas vão desde a adoção de medidas políticas de valorização do PCI, criação de organismos responsáveis pela salvaguarda e monitorização do PCI no seu território, encorajamento de trabalhos de investigação e estudos, nas diversas áreas relacionadas com a salvaguarda do PCI e a dinamização de programas educativos de sensibilização, promoção e conservação do PCI, dirigidos aos mais jovens e às comunidades e grupos envolvidos. A participação das comunidades, grupos e indivíduos é priorizada e destacada na salvaguarda do PCI devendo participar sempre que possível em todas as tomadas de decisão, estratégias e metodologias relacionadas com a sua gestão e salvaguarda. A UNESCO concebe, com o objetivo de perpetuar, transmitir, documentar e divulgar o PCI, a figura de Tesouros Humanos Vivos. Segundo esta organização, a figura de Tesouro Humano Vivo é definida como sendo o reconhecimento e a inventariação de indivíduos ou grupos de pessoas que possuem conhecimentos e técnicas ancestrais, que lhes permitem interpretar e recriar determinados elementos do PCI. Estes indivíduos, autênticos depositários da autenticidade e da tradição, seriam identificados por equipas de peritos e incentivados a ensinar as gerações mais novas para a perpetuação deste património, sendo envolvidos nas diferentes políticas, metodologias e estratégias relacionadas com a salvaguarda ou valorização patrimonial deste saber ancestral [3]. Portugal assinou a Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial (no dia 26 de março de 2008), comprometendo-se a integrar as diretrizes da UNESCO, na sua legislação nacional. O Decreto-Lei n.º 139/2009 estabelece o regime jurídico de salvaguarda do PCI. É reconhecida a importância do PCI na internacionalização da cultura portuguesa, na articulação com outras políticas setoriais, no reforço da identidade local e nacional. Destaca-se a importância da participação das comunidades, dos grupos e dos indivíduos na defesa e valorização do PCI [2]. O enquadramento e o papel das autarquias também são enfatizados neste Decreto-Lei, devendo estas contribuir para identificar, apoiar e promover as manifestações de PCI das comunidades. Também se institui um órgão independente denominado de Comissão para o Património Cultural Imaterial, com competências de decisão sobre a inscrição de manifestações do PCI num sistema de inventariação nacional.

O âmbito deste Decreto-Lei abrange os seguintes domínios (cf. Quadro 1).

Tradições e expressões orais, incluindo a língua como vetor do património cultural e imaterial
Expressões artísticas e manifestações de carácter performativo
Práticas sociais, rituais e eventos festivos
Conhecimentos e práticas relacionadas com a natureza e o universo
Competências no âmbito de processos e técnicas tradicionais

**Quadro 1:** Domínios das manifestações do PCI.

Fonte: Mendonça [6].

(adaptado de Decreto-Lei n.º 139/2009, art. 1.º, nº 2)

A salvaguarda do CA, património cultural imaterial da humanidade, reconhecido insere-se no âmbito desta regulamentação, por incluir tradições e expressões orais do Alentejo, é uma expressão artística e performativa, advém de práticas sociais, rituais, manifesta-se em muitos eventos festivos da região e revela conhecimentos ancestrais de práticas da relação do homem com a natureza. O CA foi classificado como PCIH pela UNESCO (em 27 de Novembro de 2014) e no processo de candidatura estavam incluídas orientações genéricas sobre o seu plano de salvaguarda. A Diretora Regional de Cultura do Alentejo (Ana Paula Amendoeira, em Abril de 2015), referiu em entrevista à Rádio Voz da Planície, que foi o Estado Português quem candidatou o CA e quem vai ter a responsabilidade, dentro de três anos, de responder perante a UNESCO, pelo plano de salvaguarda que prevê uma série de medidas, práticas e ações que concorrem para a salvaguarda do CA. Realça a importância deste plano, mas sem deixar, contudo, “patrimonializar” demasiado esta manifestação cultural porque lhe retira autenticidade. Foi assinado entre a ERTAR e o município de Serpa (no dia 5 de junho de 2015), que foram as promotoras da candidatura do CA a PCIH, um protocolo para a implementação e a gestão do plano de salvaguarda, com uma estratégia que procurará envolver todos os “stakeholders” e entidades locais e nacionais, visando o desenvolvimento de projetos para salvaguardar, valorizar, promover e transmitir às novas gerações o CA.

#### **4. O Cante Alentejano como Produto Turístico diferenciador**

O CA aparece como um dos elementos diferenciadores que vão permitir qualificar esta região como um dos destinos de excelência para o Turismo Cultural. A ativação do património cultural imaterial CA insere-se numa estratégia da ERTAR, enquadrada no atual programa-quadro comunitário de investigação e inovação, denominado Horizonte 2020. A ERTAR tem uma grande preocupação na área da identidade do território, e tem apostado num conjunto de candidaturas de patrimónios imateriais, de que são exemplo os chocalhos de Alcáçovas, as Festas do Povo de Campo Maior, os tapetes de Arraiolos, a cultura avieira do Ribatejo ou a pesca artesanal em São Torpes, que se inserem num projeto maior, denominado “Ativação do Património Imaterial”, que visa tornar esta região um dos destinos com mais bens classificados pela UNESCO, o que se espera que venha a aumentar a atratividade deste território e a torná-lo uma referência mundial no âmbito do Turismo Cultural. A operacionalização do CA como produto turístico, enquadra-se nas estratégias definidas pelo DTCPAR como anteriormente referi, nomeadamente ao nível do papel da criatividade na criação de produtos singulares e atrativos e na importância das redes ou *clusters*, na integração do CA como produto principal ou secundário na criação de valor das experiências turísticas. O Quadro 2 sistematiza a informação da análise SWOT apresentando de forma sistemática as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que, numa perspetiva de mercado, enquadram o CA. Esta análise resulta das observações e conclusões que se retiraram após a observação da prática de CA nos diferentes contextos abordados na metodologia deste estudo.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Autenticidade cultural</li> <li>. Enquadramento com o território</li> <li>. Versatilidade de locais onde se pode expressar, como tabernas, monumentos, ruas, igrejas, campo, festivais, etc.</li> <li>. Espontaneidade dos cantadores</li> <li>. Facilmente enquadrável com outros produtos, como a Gastronomia e Vinhos, Eventos, Turismo Religioso, Turismo Industrial, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-Estar, entre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Envelhecimento da população e dos elementos dos GC.</li> <li>. Falta de profissionalização dos ensaiadores e dos mestres dos GC.</li> <li>. Poucos registos e disponibilidade em formato CD e DVD comparativamente a outros produtos semelhantes, como o Fado.</li> <li>. Falta de técnicos de turismo qualificados para trabalharem o CA.</li> <li>. Dificuldades em profissionalizar e fazer deslocar GC com vários elementos para residentes em Casas de Cante ou atuações exteriores.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Grande atratividade do património cultural distinguido pela UNESCO.</li> <li>. Mercado com grande poder de compra.</li> <li>. Não está tão dependente de fatores de sazonalidade.</li> <li>. Permite divulgar outros produtos produzidos localmente.</li> <li>. Proximidade territorial com boas acessibilidades de dois grandes polos turísticos - Lisboa e Algarve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Perda de autenticidade se não for cumprido o plano de salvaguarda.</li> <li>. Rivalidade e falta de estratégias comuns entre municípios onde existe CA.</li> <li>. Proximidade entre dois patrimónios culturais imateriais da humanidade mais conhecidos internacionalmente – Fado e Flamenco.</li> <li>. Risco de mercantilização das comunidades e da sua cultura.</li> <li>. Dependência das situações económicas e políticas dos mercados emissores de turismo.</li> </ul>

**Quadro 2:** Síntese da análise Swot.

Fonte: Mendonça [6].

As novas tendências de “consumo turístico-cultural” apontam para um turismo mais motivado para a experimentação e emoções, para os sentimentos e “valorização da autenticidade” [5]. A operacionalização do CA como produto turístico deve ser sempre enquadrado em estratégias que potenciem o seu valor e que mitiguem as consequências negativas que a sua exploração comercial pode ter nas comunidades e na salvaguarda do próprio património, para que seja uma mais-valia para o desenvolvimento sustentado da região.

## 5. Conclusão

O Cante Alentejano contribui para a atratividade do destino Alentejo, que será potenciada se à ativação turística deste património, forem associados idênticas singularidades que distinguem o Alentejo das outras regiões. Esses recursos necessitam de ser integrados em estratégias sustentadas de desenvolvimento para a prática turística. Os elementos patrimoniais de um território conferem-lhe autenticidade e singularidade. No mercado de Turismo Cultural, isso poderá significar uma grande vantagem competitiva em relação a outros destinos. Os diversos atores e interessados perspetivavam diversos cenários de valorização deste bem cultural, nomeadamente a sua ativação como produto turístico, de forma a contribuir para o desenvolvimento económico do Alentejo através do turismo [9]. Existem atualmente algumas

estratégias para valorizar o Cante Alentejano como produto de Turismo Cultural. A abertura de Casas de Cante Alentejano e a Rota do Cante são estratégias que têm estado a ser desenvolvidas. Na nossa opinião, e de forma a garantir a sustentabilidade futura deste recurso cultural, só deveriam ser colocadas em prática depois da conclusão do plano de salvaguarda, que ainda se encontra em processo de elaboração. A dimensão cultural do Cante Alentejano necessita de ser bem enquadrada nas estratégias de valorização económica, para que o turista possa fruir de experiências autênticas e que correspondam às suas expectativas. O principal objetivo deste artigo foi refletir sobre o enquadramento do CA no contexto da sua ativação para a prática turística. Essa ativação não pode ser vista apenas considerando a sua valorização económica imediata. O CA como produto turístico terá que ser enquadrado num plano de salvaguarda deste património imaterial, articulado de forma sustentado para a prática e desenvolvimento turístico.

## Referências

- [1] Direção Regional de Cultura do Alentejo. (2015). Convenção para a salvaguarda do património cultural imaterial – Unesco: <http://www.cultura-alentejo.pt> (acedido em 13 de outubro de 2015).
- [2] Direção Regional de Cultura do Alentejo. (2015). Novo regime jurídico de salvaguarda do património cultural imaterial <http://www.cultura-alentejo.pt> (acedido em 13 de outubro de 2015).
- [3] Direção Regional de Cultura do Alentejo. (2015). Tesouros humanos vivos – diretrizes da Unesco: <http://www.cultura-alentejo.pt> (acedido em 13 de outubro de 2015).
- [4] Lopes, E. R (2015). Objetos etnográficos, diversidade criativa e turismo. Processos de musealização - *um seminário de investigação internacional: atas do seminário*. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Departamento de Ciências e Técnicas do Património. ISBN: 978-989-8648-47-1, pp. 75-89 <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/13477.pdf> (acedido em 13 de junho de 2015).
- [5] Lopes, E. R. (2012). The museum of sacred art and ethnology as a tourist attraction (Fátima, Portugal). *Revista Turismo & Sociedade*, 5(1), 295-309 (ISSN:1983-5442).
- [6] Mendonça, J. (2015). *O Cante Alentejano como Produto de Turismo Cultural* (Projeto de Mestrado). Instituto Politécnico de Tomar.
- [7] Rodrigues, J. (2012). *A memória e a actualidade das tabernas do concelho de Grândola*. (Projeto de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa.
- [8] Turismo de Portugal. (2008). Plano Estratégico Nacional do Turismo: <http://www.turismodeportugal.pt/> (acedido em 1 de outubro de 2015).
- [9] Turismo de Portugal. (2015). Plano estratégico para o desenvolvimento do touring cultural e paisagístico no Alentejo e Ribatejo – Estudo de diagnóstico: <http://www.turismodeportugal.pt/> (acedido em 10 de outubro de 2015).
- [10] UNESCO. (1999) Carta internacional do turismo cultural: <http://www.patrimoniocultural.pt/> (acedido em 13 de outubro de 2015).

# O PERFIL EMPREENDEDOR DO GERENTE DA PEQUENA EMPRESA NA EXTREMADURA (ESPANHA): UM ESTUDO DE CASO

Francisco M. Generelo-Miranda<sup>a</sup> e Pedro E. López-Salazar<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Escuela de Ingenierías Industriales, Universidad de Extremadura, España*

[fgenmir@unex.es](mailto:fgenmir@unex.es)

<sup>b</sup> *Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, España*

[pelopez@unex.es](mailto:pelopez@unex.es)

## RESUMO

Analisa a figura do empreendedor nas suas três vertentes mais importantes: características psicológicas, fatores socioculturais e competência enquanto gerente, propondo finalmente um modelo de empreendedor.

Com base em um estudo de caso múltiplo, observa-se em que medida está presente este modelo teórico de empreendedor nos gerentes de pequenas empresas.

Os resultados revelam algumas características definitórias do perfil empreendedor do gerente da pequena empresa.

**Palavras-Chave:** Estudo de caso; Extremadura; Perfil empreendedor; Gerente de pequenas empresas.

## ABSTRACT

This paper analyzes the role of the entrepreneur in three major aspects: psychological traits, socio-cultural factors and managing skills. Based on the data collected, it ultimately proposes an entrepreneurial profile.

Through a case study, it has been analyzed to what extent this theoretical model of entrepreneurial is made manifest in small company managers.

The results show a few defining features of the enterprising profile small company managers.

**Key words:** Case study; Extremadura; Entrepreneurial profile; Small company manager.

## 1. Introdução

As pequenas empresas, normalmente, são dirigidas pelo empreendedor que inicia a atividade empresarial, alguém que poderá não ter a formação ou experiência necessária para levar a cabo esta atividade. A referida atividade vai estabelecer as características teóricas sobre as quais assenta o perfil empreendedor. Com base em diferentes estudos e investigações que definiram determinadas características como inerentes a quem promove iniciativas empresariais e, posteriormente, mediante um trabalho de campo, trataremos de comprovar as medidas que estão presentes e os perfis do empresário que gere uma pequena empresa, confirmando ou contrapondo as referidas medidas. Define-se pequena empresa como aquela que emprega

menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios anual, ou cujo balanço anual, não supera os 10 milhões de euros (Recomendação 2003/361/CE da Comissão publicada no *Diário Oficial da União Europeu* L 124, p. 36, de 20 de Maio de 2003).

No presente trabalho vai-se definir um modelo de empreendedor teórico ou ideal e posteriormente, mediante uma análise qualitativa, analisaremos de que forma este está presente nos seis gestores da região espanhola de Extremadura. Neste sentido, poder-se-á observar as carências relacionadas com o perfil empreendedor dos gerentes de pequenas empresas, podendo-se adotar decisões que sirvam para suprir estas carências.

## 2. Modelo de empreendedor

A definição das características do empreendedor apresenta diferentes perspetivas: as características psicológicas, os fatores socioculturais, e as competências e conhecimentos relacionados com a gestão da empresa.

Os caracteres psicológicos estão relacionados com a sua personalidade e podem considerar-se inatos e produto da sua experiência de vida; os fatores socioculturais, seriam o mundo no qual se encontra imerso o sujeito e com o qual se relaciona (as pessoas, a sociedade, a cultura). Neste sentido, o empreendedor é indivíduo e as circunstâncias que o rodeiam. Ele é, por um lado, determinado pelos seus atributos inatos e, por outro, pela envolvente sociocultural ou institucional na qual se desenvolve. A combinação de ambos facilitará o desenvolvimento da iniciativa empresarial [14] [24].

O empreendedor ideal deve ter traços psicológicos e fatores socioculturais idóneos, que são determinantes para pôr em funcionamento a empresa. Porém, se quiser que a empresa tenha continuidade, o empreendedor deve possuir conhecimentos e competências relacionadas com a direção da empresa [30] [39].

Face ao anteriormente exposto, traços psicológicos, fatores socioculturais e competências diretas confirmam a essência do empreendedor e vão-nos permitir aproximar de uma definição no sentido lato da mesma (Fig. 1).

Tomando em consideração os **fatores socioculturais** com que interage, o empreendedor poderá ter as seguintes características:

- Conta com experiência de vida, profissional e empresarial [11] [33] e com um nível formativo superior à média [18], é maioritariamente do género masculino [18] e tem uma idade compreendida entre os 30 e os 40 anos [18] [32] [33].
- A sua principal motivação para iniciar uma atividade empresarial é a de sair de uma situação negativa do ponto de vista económico, social e pessoal [42], tal como a falta de emprego ou a precariedade laboral. Também poderá ser a procura de reconhecimento social ou melhoria do *status* social e do seu bem-estar [9].
- Tem e mantém uma importante rede de relações sociais [2] [23] [34], que lhe permite estar em contacto com o entorno que o rodeia. É importante no início, como fonte de informação de novas oportunidades e de recursos, e ao longo da vida da empresa, como ajuda em momentos de dificuldade.

- Interage numa envolvente familiar ou geográfica eminentemente empresarial [11] [18], cujos valores culturais incorpora na empresa como uma característica identitária da mesma [7] [47].
- Dispõe de facilidades legais para iniciar uma atividade empresarial, e conta com determinadas instituições públicas e associações empresariais que o ajudam na criação da empresa, fundamentais nos primeiros meses de constituição do negócio, e que vão desde a orientação empresarial até a cessão do investimento inicial necessário, que se denomina de período de incubação [45].

Em relação aos caracteres **psicológicos**, o empreendedor é aquela pessoa que:

- Tem a capacidade de detetar uma oportunidade de negócio [3] [16] [18] [21] [45], e de a levar a cabo, ser proactivo, [1] [25] [40], procurando a melhor forma de combinar e de transformar os fatores produtivos que necessita, em produtos e/ou serviços que satisfaçam uma necessidade [27], com iniciativa [36] [44] e liderança [15] [17] [29].
- Apesar da incerteza [10] que implica a atividade empresarial, é capaz de controlar os riscos inerentes [6] [22] [28] [31] [38], baseando-se na confiança nas suas possibilidades [35], a sua capacidade de controlar os acontecimentos, [4] [5] [16] [41] [45], a sua criatividade [19] [43] e inovação [13] [31] [37] [43].
- Tudo isso com a finalidade de obter lucros [27] ou pelo simples prazer de conseguir o que foi proposto [26].

No que respeita a **gestão**, as seguintes capacidades, aptidões ou conhecimentos devem fazer parte do perfil de um empreendedor:

- Quando a empresa é de um tamanho pequeno, o empreendedor realiza as funções que são próprias de um gerente. Por isso é necessário que tenha capacidade de planificar, organizar, dirigir e controlar [7] [8] [12] [20] [29] a atividade da empresa, que não deixam de ser as principais funções do subsistema de direção. Ademais deve ir acompanhado de conhecimentos económico-financeiros [12] [20] que lhe permitam tomar as decisões adequadas em cada momento.

Portanto, as premissas que se estabelecem como definitórias de um modelo de empreendedor são as seguintes:

**Em relação aos fatores socioculturais:**

- **Premissa 1.** Idade: O empreendedor tem uma idade compreendida entre 30 e 40 anos ao iniciar a atividade empresarial.
- **Premissa 2.** Sexo: É maioritariamente de sexo masculino.
- **Premissa 3.** Formação: Tem um nível de formação elevado.
- **Premissa 4.** Experiência: Possui experiência laboral, empresarial e/ou de gestão.
- **Premissa 5.** Família: Pertence a uma família em que, pelo menos, um dos seus membros é ou foi empresário, e cuja educação se baseia em valores relacionados com a independência, a responsabilidade e a consecução dos objetivos.
- **Premissa 6.** Causa da constituição: Pertence a grupos sociais marginais (por classe social, imigração, educação ou falta de emprego), ou encontra-se numa situação de precariedade laboral.

- **Premissa 7.** Envolvente geográfica: A envolvente geográfica próxima tem um abundante tecido empresarial que influi positivamente na criação da empresa.
- **Premissa 8.** Instituições de apoio: Recebe apoio de entidades que facilitam a criação da empresa e a apoiam nos seus primeiros meses de existência.
- **Premissa 9.** Valores culturais: Forma parte de uma sociedade na qual as empresas são uma parte da cultura ou dos valores e crenças da mesma.
- **Premissa 10.** Ambiente institucional: Existe um quadro regulatório facilitador e incentivador da iniciativa empresarial.
- **Premissa 11.** Redes sociais: pessoais, organizacionais: Dispõe de uma rede social de contactos que lhe permite estar em contínua relação com a envolvente, o que tem um resultado positivo para a empresa.

#### **Tomando em consideração os perfis psicológicos:**

- **Premissa 12.** Espírito de risco a propensão para assumir riscos: Tem uma pré-disposição para assumir riscos nas decisões que toma.
- **Premissa 13.** Necessidade de logro: Necessita alcançar os objetivos propostos e sentir-se responsável da consecução dos mesmos.
- **Premissa 14.** Inovador: Está em permanente mudança, realizando coisas novas, procurando novas formas de combinar os meios de produção, novos produtos ou serviços, e/ou novos mercados.
- **Premissa 15.** Controlo interno: Está consciente de que os resultados que obtém, tanto positivos como negativos, são-no pelas decisões que se tomaram e não pela pré-destinação ou pela influência da envolvente.
- **Premissa 16.** Autoestima: Tem autoconfiança nas suas possibilidades.
- **Premissa 17.** Tolerância à ambiguidade e incerteza: Pode trabalhar numa envolvente confusa e tomar decisões em situações de incerteza.
- **Premissa 18.** Capacidade para detetar oportunidades empresariais - Proatividade: É capaz de detetar as oportunidades que a envolvente lhe oferece, mediante o reconhecimento das mesmas, e toma a iniciativa de atuar sobre elas.
- **Premissa 19.** Liderança: É capaz de exercer uma influência sobre os demais na consecução dos objetivos estabelecidos, mais pela sua capacidade ou habilidade do que pela sua posição hierárquica.

#### **No que concerne as competências e conhecimentos relacionados com a gestão:**

- **Premissa 20.** Planificar, organizar, dirigir e controlar: Desenvolver uma planificação estratégica, fixando a visão, missão, valores, estabelecendo os objetivos e estratégias, atribuindo os recursos, estruturando a organização e avaliando os resultados obtidos.
- **Premissa 21.** Conhecimentos económico-financeiros: Possui conhecimentos suficientes que lhe permitem conhecer a situação financeira, económica e patrimonial da empresa, e aplica-os na gestão da empresa.

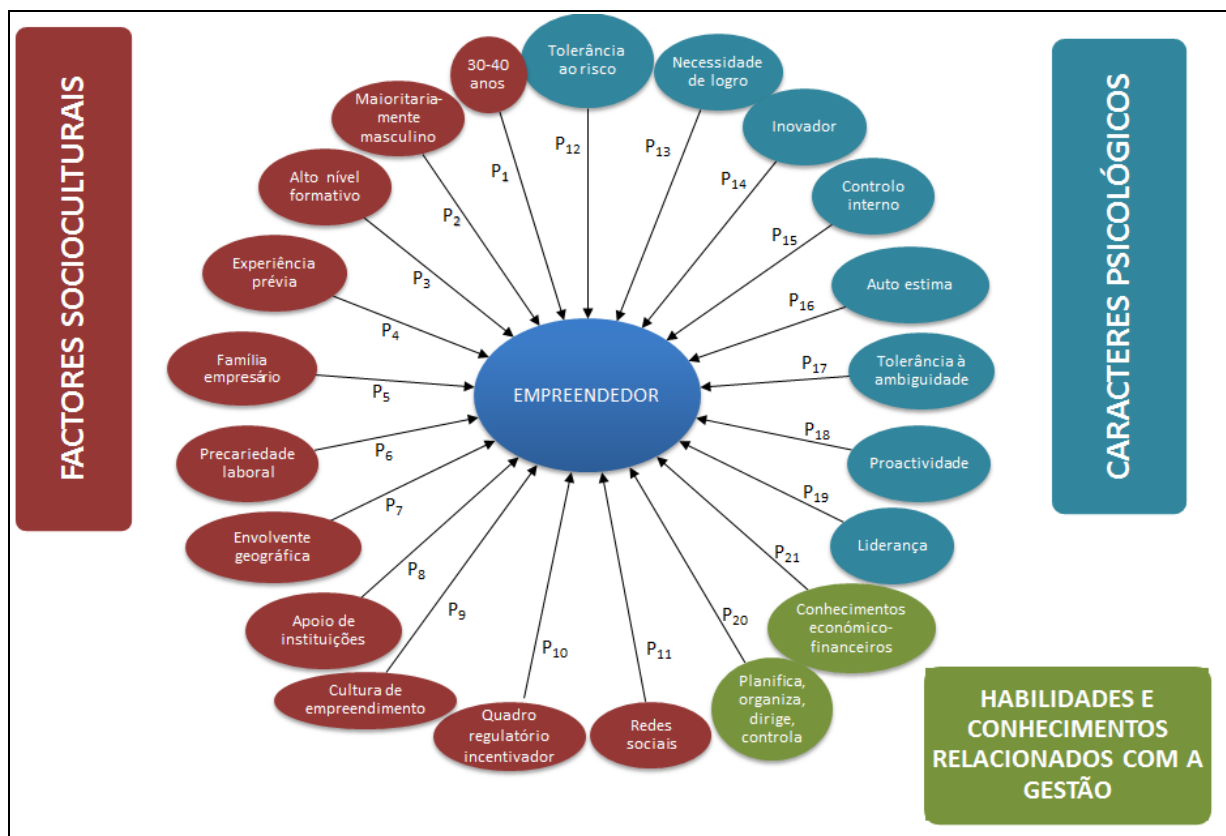


Fig. 1: Modelo de empreendedor. Referencial teórico.

### 3. Metodologia

Para comprovar que se está perante um modelo de empreendedor nos gerentes de pequenas empresas, realizou-se uma análise qualitativa mediante um estudo de caso, durante os meses de abril a setembro de 2015, seguindo a metodologia e a estrutura do trabalho conforme às fases estabelecidas por Yin [46].

- Propósito: definir o perfil empreendedor da pessoa que dirige uma pequena empresa.
- Desenho: múltiplos casos, desenho holístico, seguindo a replicação lógica dos resultados repetindo o mesmo estudo sobre casos diferentes para obter mais provas e melhorar a validade externa da investigação, realizando-se com uma unidade de análise. Realiza-se um estudo exploratório, descritivo e explicativo.
- Unidade de análises: O gerente que está à frente de uma pequena empresa.
- Amostra: Não foi aleatória, mas sim lógica e teórica. Teve em consideração as características dos empreendedores e das empresas na medida em que podem ser definitórios do objeto da investigação. Elegeram-se seis empresas da Região Autónoma da Extremadura (Espanha) que, pelas suas características, são representativas de pequenas empresas, como se expõe na Tabela 1.

- Método para a recolha da informação: observação direta e realização de entrevista pessoal nas instalações das empresas (com perguntas abertas, fechadas e semiestruturadas), gravada inicialmente e posteriormente transcrita.
- Fontes de informação: fontes internas, entrevista em profundidade e a envolvente, permitindo corroborar a existência ou não de determinadas características relacionadas com o carácter empreendedor. O questionário foi elaborado baseando-se em todas as características do empreendedor, extraídas do referencial teórico, e que estão relacionadas com as premissas. Utilizaram-se diferentes instrumentos de análise já validados em estudos similares.
- Métodos de análise da evidência: de tipo qualitativo, identificando fatores explicativos chave que proporcionam uma evidência de que as características que definem o perfil do empreendedor no modelo desenhado, se encontram presentes nos sujeitos estudados.

	Localização	Sector de atividade	Tamanho (nº trabalhadores)
Caso 1	Cáceres	Produção de <i>software</i>	7
Caso 2	Almendralejo	Fabricação, reparação e manutenção de máquinas industrial agrícola	22
Caso 3	Villafranca de los Barros	Consultoria de empresas	4
Caso 4	Almendralejo	Fabricação de embalagens de plástico	11
Caso 5	Badajoz	Serviço de ajuda ao domicílio	19
Caso 6	Mérida	Agência de comunicação	3

**Tabela 1:** Características das empresas participantes.

#### 4. Discussão de resultados

Da análise das entrevistas, extraíram-se os seguintes resultados em relação às variáveis que configuram o modelo de empreendedor:

- No que respeita aos fatores socioculturais (Tabela 2) cabe ressaltar o seguinte:
  - Nos casos em que a formação do gerente é menor, compensa-se com uma maior experiência profissional.

- A detenção de uma oportunidade de negócio não estaria relacionada nem com a formação do empreendedor, nem com a experiência prévia, mas sim com a idade; estando presente naqueles gerentes que tinham menos idade ao iniciar a atividade empresarial. Deste modo, quanto maior for a idade do indivíduo, maior é a sua experiência de vida. No entanto, eles perdem a capacidade de aprendizagem e de perceção das oportunidades; ao contrário dos jovens, que possuem conhecimento mais atualizados.
  - A atividade da empresa define o grau de criação e manutenção de redes pessoais, de tal forma que apenas é completa no caso 1 que se dedica à produção de *software*.
  - Todas as empresas receberam apoio de instituições públicas ou privadas no caminho prévio à constituição da empresa e durante os primeiros anos, embora este facto se contraponha ao quadro legal existente que regula a criação da empresa e que demonstra ser desencorajador.
- No que concerne às características psicológicas, a Tabela 3 apresenta características relacionadas com o perfil empreendedor teórico, embora haja carências em alguns casos no que respeita ao controlo interno, à autoestima, à tolerância e à ambiguidade.
- No que respeita às competências e conhecimentos relacionados com a gestão (Tabela 4), é destacável a carência de conhecimentos económico-financeiros dos gerentes em todos os casos, embora se considere, em três dos casos, ações para melhorar. Já nos restantes, apesar de reconhecerem a sua importância, não podem ou não querem resolver esta falta de conhecimentos.

<b>FATORES SOCIOCULTURAIS</b>	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>	<b>CASO 3</b>	<b>CASO 4</b>	<b>CASO 5</b>	<b>CASO 6</b>
<b>IDADE AO INICIAR A ACTIVIDADE EMPRESARIAL</b>	29	43	35	25	50	35
<b>SEXO</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
<b>FORMAÇÃO</b>	Engenheiro Informática	F.P. Torneiro	Engenheiro Superior Industrial	12º Ano Escolaridade	12º Ano Escolaridade	Licenciada em Jornalismo
<b>EXPERIÊNCIA PRÉVIA (anos)</b>	3	25	12	3	26	12
<b>FAMILIAR EMPRESÁRIO</b>	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
<b>CAUSA PARA A CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA</b>	Deteção de uma oportunidade de negócio.	Reforma da empresa onde estava a trabalhar por conta de outrem: “trocámos a indemnização por maquinaria”.	Deteção de uma oportunidade de negócio articulada com a perda do emprego por conta de outrem e à situação de crise económica.	Deteção de uma oportunidade de negócio.	“Sair de uma situação económica instável e porque gosto imenso do trabalho que faço”.	“Sair de uma situação de desemprego e também porque vimos uma oportunidade de negócio, durante o meu anterior trabalho”.
<b>ENVOLVENTE GEOGRÁFICA EMPRESARIAL</b>	Não	Sim	Não	“Extremadura com Espanha não, mas Almendralejo com Extremadura sim”.	“Não, mas empresas do meu sector há muitíssimas”.	“Não, ademais na Extremadura nós deparámo-nos com o problema de que 97-98% das empresas são pequeníssimas”.
<b>RECEBEU APOIO INSTITUCIONAL</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

<b>EMPREENDEDORISMO INCLUIDO NA CULTURA</b>	“Antes não havia uma cultura de empreendedorismo, dado que a família e a Universidade fomentavam o trabalho por conta de outrem. Porém, agora com a crise, Sim.”	“Sim, em Almendralejo”	“Em outros sítios sim, mas acho que na Extremadura não”.	Em Almendralejo sim.	“Acho que está a começar a impregnar-se, porque muitas pessoas perante a situação vêem-na como uma saída.”	“Não, absolutamente não. O empreendedorismo tem que ver com a assunção de responsabilidades e riscos, mas aqui utiliza-se como uma palavra relacionada com a empresa”
<b>QUADRO LEGAL FACILITADOR E INCENTIVADOR</b>	“Não, muita burocracia”.	“Não, não é eficaz”.	“Não, não apenas pela burocracia mas também pela não consideração social”.	“Sim, pelo facto de ser SLL para obter subsídios, mas não os processos burocráticos associados à constituição”.	“Não é incentivador, ...se te explicassem desde o principio o que tens que pagar e todas as obrigações que se tem, eu talvez não tivesse criado a empresa”.	Não, É complicado, ...tem que se visitar diferentes pontos de informação e em algumas ocasiões dão - te informações contraditórias.
<b>REDES PESSOAIS</b>	Sim, em todos os s âmbitos: instituições académicas, associações, clientes e fornecedores e amigos.	Apenas com clientes, fornecedores e amigos.	Apenas com clientes e fornecedores.	Sobretudo com clientes e fornecedores.	Sim, mas apenas com clientes, fornecedores e amigos.	Sim, mas só com clientes, fornecedores e amigos.

**Tabela 2:** Análise dos fatores socioculturais.

<b>CARACTERES PSICOLÓGICOS</b>	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>	<b>CASO 3</b>	<b>CASO 4</b>	<b>CASO 5</b>	<b>CASO 6</b>
<b>TOLERÂNCIA AO RISCO</b>	Sim, nos produtos que desenvolvem, menos nas decisões de gestão.	Sim	“Sempre se tem de arriscar para poder conseguir projetos”.	“Sim, aprendendo sempre com os erros”.	“Sim, sempre tomo as decisões com todas as consequências”.	Sim
<b>NECESSIDADE DE LOGRO</b>	“Sim, sempre estamos a procurar a excelência”.	Sim	“Sim, aprendendo com os erros e avaliação constantemente”.	Sim	“Sim, a minha cabeça está constantemente a trabalhar para melhorar”.	“Sim, todos os dias”.
<b>INOVAÇÃO</b>	“Sim, dado que é o motivo da empresa”.	Sim	“Sim, questionamos sempre o porquê das coisas e procuramos qualquer tipo de inovação”.	Sim, embora às vezes siga as pautas marcadas.	“É complicado porque temos que seguir os protocolos de atuação”.	“Totalmente, o que querem os clientes, e seguindo as regras do cliente, exponho-me a novas e mais efetivas maneiras de trabalhar”.
<b>CONTROLO PERCEBIDO</b>	“Sim, mas contando com a ajuda da expansão do mercado dos telemóveis”.	“Sim, mas não fazemos planificação”.	“Sim, somos responsáveis pelo que se passa na empresa, não nos escudamos na envolvente”.	“Sim, considero-me o último responsável, mas tem de se ter um pouco de sorte”.	“O meu negócio não depende de mim que não vai bem,...”.	“Considero-me a responsável máxima, ademais é problema meu, por isso a minha frustração e nervosismo, porque sinto-me responsável”.
<b>AUTOESTIMA</b>	“Sim, em todos os aspetos, inclusive no comercial, apesar de ter menos competências”.	“Sim, mas às vezes não realizo bem o meu trabalho”.	“Sim, mas mais do que ser bom profissional valorizo a honestidade e a bondade da pessoa”.	“Sim, baseada nas minhas habilidades e pela constância e trabalho”.	“Tento fazer o meu trabalho da melhor maneira possível. Mas não sou rotundo neste aspeto”.	“Sim, cada um faz o que melhor sabe”.

<b>TOLERANCIA À AMBIGUIDADE</b>	“Sim, prefiro trabalhar numa envolvente em mudança”.	“Sim, prefiro estar a inovar constantemente”	“As situações que enfrentamos estão sempre a mudar”.	“Prefiro um plano pré-estabelecido embora este mude constantemente”.	“Prefiro viver numa envolvente em mudança. Porém, na nossa empresa não temos grande mobilidade”.	“Por um lado gosto da tranquilidade e por outro quero fazer coisas novas. Para planificar necessito de tranquilidade”
<b>PROACTIVIDADE</b>	“Sim, tendemos a ser os pioneiros no mercado”.	“Sim, e baseio-me na vida quotidiana para procurar novos produtos”.	“Sim, e há oportunidades que não as desenvolvemos por falta de tempo”.	“Sim, sempre detetamos oportunidades que logo frutificaram”.	“Sempre proponho coisas novas”.	“Sim, apesar de poder ser um equívoco, faço aquilo que considero”.
<b>LIDERANÇA</b>						
<b>CRIAR E DIRIGIR EQUIPA</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	“umas vezes sim e outras não”-
<b>CRIAR ENVOLVENTE INOVADORA</b>	“Sim, é a filosofia da empresa”.	Sim	“Sim, reunimo-nos todas a terças-feiras para ver o que se pode melhorar”.	“Sim, mas os trabalhadores não querem encarar responsabilidade”.	“Sim, o caso é que não a tomam, porque não querem, ou se quiserem não assumem a responsabilidade”.	Sim
<b>DEFINIR OBJETIVOS PRINCIPAIS</b>	“Sim, temos bem definido o objetivo final”	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

**Tabela 3:** Análise de caracteres psicológicos.

<b>COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTOS RELACIONADOS COM A GESTÃO</b>	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>	<b>CASO 3</b>	<b>CASO 4</b>	<b>CASO 5</b>	<b>CASO 6</b>
<b>PLANIFICAÇÃO</b>	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>DIREÇÃO</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-
<b>CONTROLO</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>CONHECIMENTOS ECONÓMICO- FINANCEIROS</b>	“ De início nenhum, mas vamos formando”	“Não, reconheço que é importante mas os dados são proporcionados pela consultoria.”	“Além dos que tenho, formação universitária, vou- me formando continuamente desde o arranque do negócio”	“Aprendi com a empresa, os conhecimentos teóricos mais específicos com experiência diária”	“Nenhum, e ano faço por saber”	“Nenhum absolutamente nada”. Por outro lado, não gosto de Matemática.”

**Tabela 4:** Análise das habilidades e conhecimentos relacionados com a gestão.

## 5. Conclusões

Para a validação das premissas estabeleceu-se como critério, que uma premissa estaria validada se cumprisse pelo menos 83% (cinco dos seis casos estudados), parcialmente validada se cumprisse pelo menos 33% (dois dos seis casos estudados) e não validada quando se cumpre apenas 17% (um ou nenhum).

O perfil de empreendedor da pessoa que gere uma pequena empresa (Fig. 2) é uma pessoa de sexo masculino com experiência prévia, proactivo e inovador, com necessidade de logro e capacidade de liderança que recebeu apoio institucional para desenvolver uma atividade empreendedora no seu início e primeiros meses de existência.

Não parece que sejam características predominantes, a existência de uma determinada idade, assim como um alto nível formativo. Por outro lado, a sua vocação empreendedora não advém da inspiração numa envolvente empreendedora (familiares empreendedores, cultura empreendedora, existência de redes pessoais, envolvente geográfico), nem da necessidade de sobrevivência.

Finalmente, em relação as suas competências e conhecimentos de gestão, parece predominar uma boa parte da sua intuição aliada à existência de apoios externos de consultoria financeira necessária.

Além do perfil empreendedor, pode-se tirar outras conclusões do estudo empírico. Em primeiro lugar, o Estado não deveria dar apenas apoio à criação de empresas mediante ajudas ou subsídios, também deveria facilitar a gestão, a sua criação e manutenção; em segundo lugar, deveria proporcionar condições para que o empreendimento formasse parte da cultura da sociedade, começando por ter presença no âmbito familiar e, de forma paralela, em todos os níveis educativos; em terceiro lugar, deve-se trabalhar sobre os caracteres psicológicos que definem ao empreendedor e, finalmente, consciencializar o gerente para importância da formação na gestão da empresa.

Limitações do estudo: Trata-se de um estudo de caso que não pretende generalizar os seus resultados, apenas realizar uma análise em profundidade sobre as características dos caracteres do empreendedor que se manifestam nas pessoas que gerem uma pequena empresa na região de Extremadura (Espanha).

Linhas de investigação futuras: Comparar o perfil do empreendedor em gerentes de pequenas empresas que pertençam a diferentes regiões, ou de gerentes de empresas de distinto tamanho.

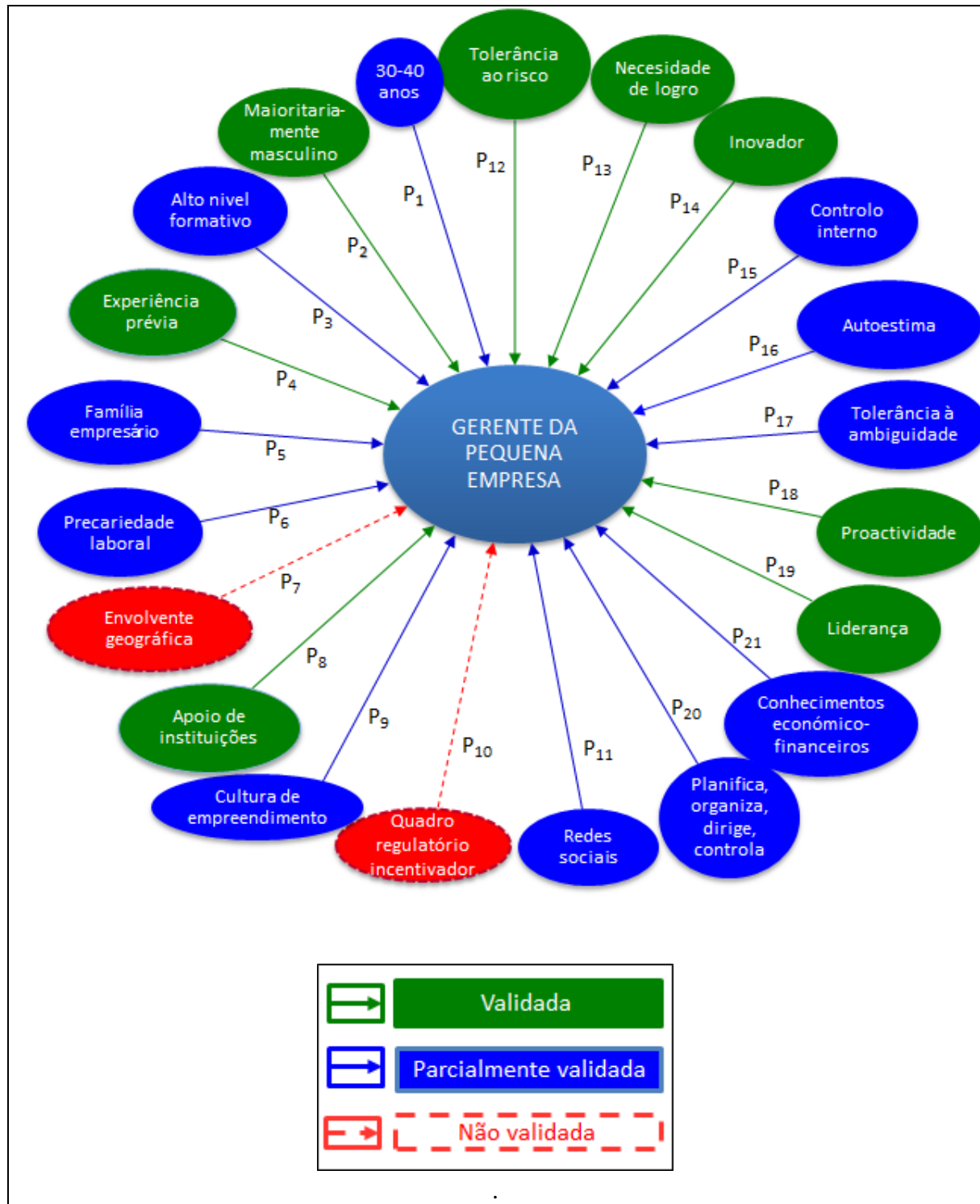


Fig. 2: Perfil empreendedor do gerente de uma pequena empresa. Estudo empírico.

## Referências

- [1] Aktan, B., y Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.

- [2] Alonso Nuez, M. J. & Galve Górriz, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. Acciones e Investigaciones sociales, (26).
- [3] Ardichvili, A.; Richard N.; Cardozo. A. (2000). Model of Entrepreneurial Recognition Process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.
- [4] Borland, C. M. (1975). *Locus of control, need for achievement and entrepreneurship* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
- [5] Brockhaus, R. H. & Nord, W. R. (1979). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. *In Academy of Management proceedings* (Vol. 1979, No. 1, pp. 364-368). Academy of Management.
- [6] Cantillon, R. (1755). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- [7] Cardozo Crowe, A. P. (2011). *La motivación para emprender: evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. Tesis Doctoral UNED.
- [8] Cogliser, C. C. & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- [9] Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1987). *Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues*. Purdue University, Krannert Graduate School of Management.
- [10] Cromie, S., y Johns, S. 1983. Irish entrepreneurs: Some personal characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 4: 317-324.
- [11] Díaz, C. (2002). *La creación de empresas. Revisión histórica de teorías y escuelas*. Ediciones La Coria.
- [12] Drucker, P. (1973). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina. 6ª edición.
- [13] Drucker, P. (1986). La disciplina de la innovación. *Harvard Deusto Business Review*, 26, 3-10.
- [14] Gibb, A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *International Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- [15] Gibson, I. Donnelly (1996) *Las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill, 8ª Edición, España.
- [16] Gilad, B. (1982). On encouraging entrepreneurship an interdisciplinary analysis. *Journal of Behavioral Economics*, 11(1), 132-163.
- [17] Gómez Rada, C.A. (2002). Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 2, Nº 2, p. 61-77.
- [18] Hisrich, R; Peters, M y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. Ed. McGRAW-HILL.
- [19] Huidobro Salas, T. (2004). *Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones).
- [20] Katz, R. L. (1955). *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).

- [21] Kirzner, I. M. (1973). *Perception, Opportunity, and Profit*. University of Chicago Press, Chicago.
- [22] Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin.
- [23] Leitão, A. (2004). *Empresarialidade em meios rurais e periféricos* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidade da Beira Interior).
- [24] Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- [25] Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- [26] McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton.
- [27] Menger, C. (1983). *Principios de economía política*. Madrid: Unión Editorial.
- [28] Miner, J. B. (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Greenwood Publishing Group.
- [29] Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel, S.A.
- [30] Padilla Meléndez, A y Serarols i Tarres, C (2006). *Las características del empresario y el éxito de las empresas puramente digitales*. Tribuna de Economía Noviembre-Diciembre 2006. N.º 833.
- [31] Parker, S. C. (2002). *On the dimensionality and composition of entrepreneurship*. Barclays Centre for Entrepreneurship Discussion Paper, 1.
- [32] Peacock, R. (2000). Entrepreneurs and small business owner-managers: <http://www.sbeducation.info/serv03.htm>.
- [33] Pinillos, M. J. (2001). Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid. *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90, pp. 343-361.
- [34] Planellas, M. (2003). Factores de éxito en la creación de empresas: el empresario, el sector y la estrategia. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, (40), 8-20.
- [35] Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80 (1), 1.
- [36] Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- [37] Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desarrollo económico*. Publicado como Teoría del desenvolvimiento económico, México, DF, FCE, reimpresión.
- [38] Sexton, D. L. y Bowman, N. (1983). *Determining entrepreneurial potential of students: Comparative psychological characteristics analysis*. Dallas: Academy of Management, Proceedings.
- [39] Sexton, D. L., y Bowman, N. (1986). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of business venturing*, (1), 129-140.
- [40] Shamsuddin, S.; Othman, J.; Shahadan, M. A. & Zakaria, Z. (2012). The Dimensions of Corporate Entrepreneurship and the Performance of Established Organization. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(2), 111-131.
- [41] Shapero, A. (1975). Entrepreneurship and economic development. *Proceedings of Project ISEED*, the Center for Venture Management. Milwaukee, Wisconsin, 640.

- [42] Shapero, A. (1982). *Social Dimensions of Entrepreneurship* en C. Kent et al... (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, (pp. 72-90), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [43] Taneja, S. & Gupta, S. L. (2001). *Entrepreneur Development: New Venture Creation*.
- [44] Tarapuez, E y Botero, J. J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, vol. 20, no 34, p. 39-63.
- [45] Veciana, J. M. (2005). *La Creación de Empresas: un enfoque gerencial*, *Colección de estudios económicos*. La Caixa, Barcelona.p17-18.
- [46] Yin, R.K. (1984/1989). *Case Study Research: design and Methods*, *Applied social research. Methods Series*, Newbury Park CA: Sage.
- [47] Yurrebaso Macho, A. (2012). *La personalidad y los valores sociales: influencia en el emprendizaje*.

# A ACADEMIA DA CIÊNCIA, ARTE E PATRIMÓNIO: A CULTURA E O TURISMO

Cristina Costa<sup>a</sup> e Eunice R. Lopes<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Diretora da Academia da Ciência, Arte e Património*  
*Unidade Departamental de Matemática e Física, Instituto Politécnico de Tomar*  
[ccosta@ipt.pt](mailto:ccosta@ipt.pt)

<sup>b</sup> *Unidade Departamental de Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Tomar*  
*CRIA – FCSH, Universidade Nova de Lisboa; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro*  
[eunicelopes@ipt.pt](mailto:eunicelopes@ipt.pt)

## RESUMO

A Academia da Ciência, Arte e Património criada em 2013, no Instituto Politécnico de Tomar, é um projeto educativo que centra a sua atuação no estabelecimento de uma visão construtivista do conhecimento, nas áreas da Ciência, Cultura, Tecnologia, Arte e Património.

Este projeto, destinado a um público com idades compreendidas entre os oito e catorze anos, tem por objetivo estimular a criatividade e a aprendizagem, através da observação, experimentação e construção, em ambiente laboratorial, promovendo a interdisciplinaridade. Este artigo descreve uma das áreas de intervenção deste projeto: Cultura, Turismo e Património, dinamizada pelos ciclos de estudos superiores em Turismo, procurando-se destacar o papel do Turismo na sensibilização e responsabilização dos participantes para as questões da preservação e proteção do património.

Conclui-se a existência de uma experiência de sucesso pelo trabalho colaborativo de uma equipa multidisciplinar, havendo assim uma interação positiva entre o ensino superior politécnico e comunidade envolvente.

**Palavras-Chave:** Educação; Turismo; Património; Multidisciplinaridade.

## ABSTRACT

The Academy of Science, Art and Heritage created in 2013 at the Polytechnic Institute of Tomar, it is an educational project that focuses its activities on the establishment of a constructivist view of knowledge in the areas of Science, Culture, Technology, Arts and Heritage. This project, aimed at an audience aged between eight and fourteen, aims to encourage creativity and learning through observation, experimentation and construction, in laboratory environment, promoting interdisciplinarity. This article describes one of the areas of intervention of this project: Culture, Tourism and Heritage, promoted by the cycles of higher education in tourism, seeking to highlight the role of tourism in the awareness and responsibility of the participants to the issues of preservation and protection of heritage.

It is concluded that there is a successful experience for the collaborative work of a multidisciplinary team, so there is a positive interaction between higher education and polytechnic surrounding community.

**Key words:** Education; Tourism; Heritage; Multidisciplinary.

## 1. Introdução

### Academia da Ciência, Arte e Património (AcademiaCAP)

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

*Albert Einstein*

A Academia da Ciência, Arte e Património (AcademiaCAP) foi criada em 2013 e integrada nas Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Artístico, do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Este é um projeto educativo que centra a sua atuação no estabelecimento de uma visão construtivista do conhecimento infantil e juvenil, nas vertentes da Ciência, Cultura, Tecnologia, Arte e Património.

De acordo com Spodek e Saracho, a base da teoria construtivista é que ela “vê o indivíduo como criador do seu próprio conhecimento, ao processar a informação obtida pela experiência” [17]. Neste sentido, a AcademiaCAP pretende oferecer à população local, mais jovem, um conjunto de atividades que permitam construir o conhecimento numa perspetiva experimental, que inclua a manipulação de materiais concretos e a realização de tarefas sobre as quais as crianças possam questionar, observar, refletir, construir e concluir. A AcademiaCAP pretende igualmente sensibilizar as crianças e os jovens para o valor que o património cultural detém, estimulando-as a tornarem-se sujeitos ativos na proteção e preservação do mesmo. Destacam-se assim os principais objetivos desta Academia:

- Despertar o interesse da população mais jovem pela Ciência, Tecnologia, Cultura, Arte e Património.
- Educar e estimular a criatividade, através da observação, experimentação e construção.
- Disponibilizar *workshops* com dinâmicas diferentes e com recurso a materiais que normalmente não existem em ambiente de sala de aula.
- Responsabilizar os participantes para atividades de desenvolvimento sustentável, nomeadamente de reciclagem, de energias renováveis e de preservação do património.
- Fomentar o empreendedorismo através do desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas com o espírito criativo e pesquisador.

Os membros e os colaboradores da AcademiaCAP que participam na preparação e realização das atividades científicas, culturais e artísticas constituem uma equipa de investigadores nas mais diversas áreas do saber tais como a Biologia, Química, Matemática, Física, Ambiente, Artes, Conservação e Restauro, Turismo, Vídeo e Cinema Documental, Comunicação Social, Tecnologias de Informação e Comunicação, Fotografia e diversas engenharias.

Para o desenvolvimento deste projeto, foram estabelecidas interações com o meio envolvente, facilitando a aproximação da população local com a comunidade científica que integra o IPT, na qualidade de agente educativo local. Também foram estabelecidas parcerias com empresas, como a Skechpixel, e outras entidades, como a Câmara Municipal de Tomar, Juntas de Freguesia, Convento de Cristo, Sociedade Filarmónica Gualdim Pais, Sport Clube de Cem Soldos, Canto Firme, Centros de Formação, Agrupamentos de Escolas, entre outros.

## 2. Ações, atividades e metodologia

Das várias ações da AcademiaCAP destacam-se as que decorrem nas férias escolares, do 1.º e 2.º Ciclo, do Ensino Básico, altura em que os laboratórios do IPT recebem os participantes para realizarem *workshops*, com a duração de 1h a 1h30min, com o objetivo principal de promover o pensamento criativo conduzindo os participantes a concluir tarefas que proporcionarão confiança, aprendizagem e partilha de experiências com outros. As atividades são conduzidas por professores do IPT, técnicos de laboratório, funcionários e, ainda, por alunos dos diversos cursos do IPT. Alguns destes alunos almoçam gratuitamente no refeitório e recebem uma pequena remuneração, através do estatuto estudante colaborador, havendo assim uma contrapartida financeira, para além da experiência gratificante em colaborar com colegas e professores, no acompanhamento dos participantes inscritos. A AcademiaCAP também acolhe alunos estagiários que têm a oportunidade de aplicar e adaptar os conhecimentos adquiridos, ao nível dos seus cursos, em atividades destinadas aos participantes nas mesmas. Alguns destes estagiários são alunos do Curso de Especialização Tecnológica e Licenciatura em Turismo do IPT. Trata-se de um trabalho colaborativo de uma equipa multidisciplinar que une esforços no sentido de criar e desenvolver atividades adequadas ao público a que se destinam.

No decorrer das férias escolares as crianças ficam o dia inteiro na instituição e almoçam no seu refeitório. Durante estes dias nunca é esquecido que as crianças estão de férias e, por esse motivo, há a preocupação de criar um ambiente descontraído e divertido, onde os participantes têm oportunidade de se expressar livremente, de criar amizades e de se sentirem acarinhados, num ambiente familiar, onde todos têm as mesmas oportunidades e direitos, respeitando sempre a individualidade de cada um.

Para além das atividades científicas, técnicas e artísticas, ocorridas nos laboratórios, ainda há atividades lúdicas e desportivas como trabalhos manuais, teatro, música, magia, jogos tradicionais, capoeira, judo, kempo, entre outras. Das atividades lúdicas destacamos a horta pedagógica, que promove o desenvolvimento sustentável, e a gastronomia, onde se dá destaque à cultura e, sempre que possível, usa-se produtos biológicos da horta pedagógica para confeccionar diversos pratos, desde sopa, saladas a sobremesas, no refeitório do IPT.

Algumas das atividades enquadram-se nas áreas do conhecimento relacionadas com a Cultura, Turismo e Património, dinamizada pelos Estudantes dos cursos de Turismo existentes no IPT como as duas que iremos descrever a seguir, a título de exemplo:

### 2.1. Pequenos Turistas|Atividade1: CAÇA AO TESOURO - Provérbios Populares

A definição de *Provérbio* é: “1. Máxima expressa em poucas palavras e tornada vulgar; 2. Rifão, anexam, adágio” (*in* Dicionário Priberam da Língua Portuguesa). Partindo da conceção de Friedmann [6] sobre a importância do *empowerment cultural* no desenvolvimento de qualquer atividade que envolva a cultura e o turismo, os “provérbios populares” e o seu resgate são bastante significativos para a promoção e preservação da cultura (material e imaterial).

Os provérbios desempenham um papel importante na integração do Homem na sociedade e são uma das formas através da qual as crianças poderão interiorizar o seu envolvimento físico e social Pontes e Magalhães [14].

O desenvolvimento da atividade *Pequenos Turistas: provérbios populares* foi pensada a partir do contexto apresentando, seguindo uma metodologia que permitisse ao grupo de participantes apreender conhecimentos com forte componente cultural de forma lúdica.

Os participantes foram divididos em dois grupos e a cada grupo foi dado um envelope que continha uma “pista cultural” e uma metade de um provérbio. Com essa pista os grupos deveriam partir à descoberta do local onde se encontraria a segunda parte do provérbio dentro de um outro envelope. Para conseguirem validar a descoberta, obrigatoriamente teriam de registar os códigos das “pistas culturais” que se encontravam dentro dos envelopes.

Resumo da Atividade	Material necessário
Tempo de Duração: 1 hora e meia Provérbios populares: pistas	Envelopes Cartolinas A4 Coloridas Placar para afixar os provérbios Folhas de pontuação e registo

**Tabela 1:** Atividade Pequenos Turistas: provérbios populares.  
Fonte: Ferreira, Caetano e Lopes [1] [4].

Verificou-se que grande parte dos participantes não conheciam o significado da palavra “provérbios populares”. Por não entenderem o significado de alguns provérbios utilizados, tais como: “com o rei na barriga” ou “cor de burro quando foge”, etc., esta novidade suscitou muita curiosidade nos participantes.

De acordo com Serra [16] quando se fala em provérbios, enquanto práticas culturais, reconhece-se a transmissão oral de conhecimentos culturais, em que o processo de aprendizagem acontece no decurso do processo de socialização. Este facto atribui à simplicidade e autenticidade dos “provérbios populares” um maior protagonismo na sensibilização dos participantes (crianças entre os 8 e os 12 anos) para a importância da cultura, e do património na sua articulação com o turismo cultural.

## 2.2. Pequenos Turistas|Atividade2: Tour\_visitas turísticas

O afastamento dos cidadãos relativamente à realidade patrimonial provém, frequentemente, do desconhecimento que têm sobre o património cultural existente. Pinto [13] refere que a escassa sensibilização, para as questões relacionadas com o património cultural, encontra-se relacionada com o reconhecimento das raízes dos cidadãos, na medida em que a identificação com o passado permite dignificar e valorizar a cultura local.

Vários estudos têm mostrado que a consciencialização, por parte de cada indivíduo, assume grande importância na proteção do património cultural, quando o sentimento de pertença e de identidade relativamente a determinados “objetos patrimoniais” são estimulados.

O Tour\_visitas turísticas é uma atividade que tem como principal objetivo fomentar a importância do turismo cultural através do património cultural. Trata-se de uma viagem turística onde aos participantes é dado a conhecer o património cultural da cidade no sentido de os estimular e responsabilizar para a preservação do mesmo.

<b>Resumo da Atividade</b>	<b>Material necessário</b>
Tempo de Duração: 2 horas e meia	Cartolinas A4
Monumentos da cidade de Tomar: pistas	Papel A4
Jogos (fotografias com elementos patrimoniais).	Lápis e borracha
	Lápis de cor

**Tabela 2:** Atividade Tour\_visitas turísticas.

Fonte: Freire [5].

A consciencialização e a sensibilização patrimoniais foram inculcadas, nos participantes, pela divulgação de informação e, também, pelo incentivo à participação ativa, ao envolvimento intenso dos participantes na observação do património e sua leitura transposta para o papel, através do desenho desse mesmo recurso patrimonial.

O culminar de todo este processo encoraja a interdisciplinaridade, gera fortes laços de pertença cultural e incentiva-os a responsabilizarem-se perante o património como algo que lhes pertence, sendo responsáveis pela proteção do mesmo.

Neste sentido, a atividade Tour\_visitas turísticas concede aos participantes uma ligação com a cultura, o património, com a história da arte aplicada ao turismo, em suma, como defendido por Teisserenc [18], concede uma “bagagem cultural” que os participantes percecionam e racionalizam o mundo, assegurando a sua integração na sociedade.

Entendemos que as atividades levadas a cabo pela AcademiaCAP nesta vertente interdisciplinar: turismo, património e cultura cumprem a missão proposta inicialmente para este projeto, no sentido de se sensibilizar para a construção e criação de um sentimento de pertença e de laços necessários às vivências, experiências em prol da salvaguarda de um património comum em que o turismo cultural poderá ter um papel determinante na sua divulgação e preservação.

### **3. A importância destas abordagens nos primeiros anos de escolaridade e, em particular, no Turismo, Cultura e Património**

São vários os autores que defendem a importância destas abordagens nos primeiros anos de escolaridade [3]; Krogh e Morehouse [8] referem que as crianças aprendem mais nos primeiros anos de vida do que irão aprender em qualquer outra fase das suas vidas e acrescentam que a aprendizagem deve ser feita através de uma constante "inquiry" (questionamento/investigação), acompanhada do estímulo e intervenção dos adultos. Johnston [7] refere também a importância de práticas científicas de qualidade com crianças e a interação com adultos cientificamente bem preparados. Lindner [9] afirma haver um grande impacto nos participantes em Campos de férias com Ciência. Estas iniciativas e experiências são muito importantes para as crianças porque estimulam o seu interesse pelas ciências e proporcionam o “sentirem-se livres” para serem elas próprias.

O conhecimento que os participantes absorvem através das atividades onde o turismo, a cultura e o património se interligam, diríamos, num “jogo de curiosidades concretizadas” assume funções que para além da cognitiva, inclui funções lúdicas e didáticas onde os participantes se podem rever no seu ato de satisfação perante a curiosidade. Este é também o processo final de missão cumprida da AcademiaCap que reforça os referenciais de Reis [15], de uma sociedade cada vez mais desenraizada onde o turismo, a cultura e o património cultural tem uma função a desempenhar, relativamente à preservação das reminiscências do passado, mas sobretudo da diversidade que lhes está subjacente.

O papel do turismo para a sensibilização e responsabilização dos participantes para as questões da preservação e proteção do património é concretizado quando se verifica através das atividades desenvolvidas na AcademiaCap que os participantes desejam conhecer e compreender os recursos patrimoniais que visitam (material e imaterial). Este é um exemplo de como os “lugares culturais”, a cultura e o património funcionam como “lugares de interesse para serem populares” [10], tornando-se necessário desenvolver atividades que despertem a curiosidade nos participantes, permitindo-lhes vivenciar o património. Isso implica conhecimento e experiência participativa, que ocorrem em função da atividade desenvolvida. A interação do turismo com o setor cultural e as experiências proporcionadas através do património promovem e despertam nos participantes “sentimentos de identidade” [12].

O turismo poderá assim contribuir para a preservação e a proteção do património, motivando os participantes para a valorização da cultura, do património e intercâmbio de experiências nas práticas culturais do setor do turismo [2].

#### **4. Conclusões**

A caminho dos três anos de atividades, tem-se verificado um interesse cada vez maior, neste tipo de atividades, por parte das crianças e dos intervenientes no processo educativo, havendo uma procura cada vez maior quer por parte dos encarregados de educação, quer dos professores que solicitam visitas às respetivas turmas, quer por entidades que colaboram e também solicitam colaboração da AcademiaCAP.

Também se observa um maior empenho e interesse por este trabalho colaborativo entre professores, técnicos, funcionários e alunos do IPT, havendo cada vez mais projetos promovidos por esta troca de experiências. Todos sentem-se recompensados pela alegria dos participantes e reconhecimento de encarregados de educação, professores e comunidade envolvente, havendo assim uma interação benéfica entre o ensino superior politécnico e a sua população local.

Dentro do espírito da missão da AcademiaCAP há consciência sobre a importância do papel das gerações mais novas quanto à interligação do turismo, da cultura e do património, acreditando que ao envolvê-las nas atividades onde estas áreas se relacionam de forma próxima e integrada, projetam a sua salvaguarda, garantindo ao mesmo tempo a sua sustentabilidade futura.

## Agradecimentos

A AcademiaCAP entrou no 3.º ano consecutivo de atividades. Este é um projeto consolidado que só é possível graças à colaboração de vários intervenientes. Aproveitamos para agradecer a todos os que têm ajudado esta Academia a crescer desde presidência, docentes, técnicos, funcionários e alunos do IPT.

## Referências

- [1] Caetano, C. (2015). Curso de Especialização Tecnológica em Técnicas e Gestão de Turismo. *Relatório de Formação em Contexto de Trabalho* (Coord. Eunice Lopes). Escola Superior de Gestão de Tomar. Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
- [2] Costa C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*. Jul 1: 279-95.
- [3] DeJarnette, N. K. (2012). America's children: Providing early exposure to STEM Science Eshach, H. & Fried, M. N. (2005). Should science be taught in early childhood? *Journal of Science Education and Technology*, 14(3), 315-336.
- [4] Ferreira, D. (2015). Curso de Especialização Tecnológica em Técnicas e Gestão de Turismo. *Relatório de Formação em Contexto de Trabalho* (Coord. Eunice Lopes). Escola Superior de Gestão de Tomar. Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
- [5] Freire, I. (2014). Licenciatura em Gestão Turística e Cultural. *Relatório de Formação em Contexto de Trabalho* (Coord. Eunice Lopes). Escola Superior de Gestão de Tomar. Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
- [6] Friedmann, J. (1996). *Empowerment: Uma Política de Desenvolvimento Alternativo*, Oeiras, Celta Editora.
- [7] Johnston, J. (2005). *Early explorations in science: Exploring primary science and technology*. 2<sup>nd</sup> Edition. England: Open University Press.
- [8] Krogh, S.; Morehouse, P. (2014). *The Early Childhood Curriculum Inquiry Learning Through Integration*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- [9] Lindner, M. (2014). Science camps in Europe – Collaboration with companies and school, Implications and Results. *Science Education International*, 25(1), 79-85.
- [10] Mckercher, B. e Cros, H. (2002). *Cultural Tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. THHP, New York, London, Oxford, p. 68.
- [11] Neto, C. (2000). *O Jogo e Tempo Livre nas Rotinas de Vida Quotidiana de Crianças e Jovens*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana Universidade Técnica de Lisboa.
- [12] Peralta, E. & Anico, M. (2009). *Heritage and identity. Engagement and demission in the contemporary world*. Londres: Routledge.
- [13] Pinto, M. (1998). Intervenção do presidente da Assembleia Geral do MINOM Portugal, in Ecomuseologia como Forma de Desenvolvimento Integrado, Póvoa do Lanhoso, Câmara Municipal de Póvoa do Lanhoso, p.142.
- [14] Pontes, F. & Magalhães, C. (2003). *A transmissão da Cultura da Brincadeira. Algumas Possibilidades de Investigação*. Universidade Federal do Pará, p.117.

- [15] Reis, M. (2000). *O património e a construção de novos espaços de cidadania*, in Cidadania, Integração e Globalização (Viegas, J. e Dias, E. org.), Oeiras, Celta Editora, pp.277-288.
- [16] Serra, M. C., (1999). *Os jogos Tradicionais em Portugal – as relações entre as práticas lúdicas e as ocupações agrícolas e pastoris*. Volume 1. Vila Real. Dissertação de doutoramento apresentada a universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, p.78.
- [17] Spodek, B. & Saracho, O. N. (1998). *Multiple Perspectives on Play in Early Childhood Education*. Albany, NY: SUNY Press, p.73.
- [18] Teisserenc, P. (1997). Le développement par la culture, in *L’Homme et la Société*, 125, Paris, Nouvelles Éditions Rationalistes, pp.107-121.

# PATRIMÓNIO HISTÓRICO-CULTURAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO A NÍVEL LOCAL: OLIVEIRA DO HOSPITAL

Manuel Salgado<sup>a</sup>, Cláudia Carvalho<sup>b</sup> e Elsa Ramos<sup>c</sup>

<sup>a</sup> GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro  
[manuelalgado@ipg.pt](mailto:manuelalgado@ipg.pt)

<sup>b</sup> EPTOLIVA, Escola Profissional de Oliveira do Hospital  
[clau\\_carvalho@iol.pt](mailto:clau_carvalho@iol.pt)

<sup>c</sup> IGOT, Universidade de Lisboa  
[elsavramos@sapo.pt](mailto:elsavramos@sapo.pt)

## RESUMO

O estudo pretende interpretar acerca da importância que o património histórico-cultural poderá assumir na política e estratégia de desenvolvimento turístico a nível local, neste caso aplicado ao concelho de Oliveira do Hospital. Constatamos sobre a existência de um vasto e diverso património, que tem sido relativamente preservado, pelo que consideramos agora ser oportuna a sua valorização e dinamização através da assunção do produto *touring* cultural e paisagístico como o fator âncora do desenvolvimento turístico deste concelho. Tem sido desenvolvida uma política ativa no campo da preservação da cultura e da valorização do património, contudo poderá fortalecer esta ação pública ao conciliar esta oferta turística de atração com a de animação turística e, conseqüentemente, a promoção da atratividade turística do território do concelho, num período em que a capacidade de alojamento instalada aumenta consideravelmente devido à abertura de novos empreendimentos turísticos.

**Palavras-Chave:** Património histórico-cultural; Turismo; Desenvolvimento local.

## ABSTRACT

The study aims to interpret the importance of the historical and cultural heritage on political and strategy of tourism development at local level, in this case applied to the municipality of Oliveira do Hospital. There exists a vast and diverse heritage, which has been preserved, so we consider suitable their valorization and promotion through the assumption of the product cultural and landscape touring as the anchor factor of tourism development for this municipality. It has been developed an active policy in the field of preservation of culture and heritage valorization, but it may strengthen this public action to reconcile this tourism attraction offer with the entertainment activities and consequently the promotion of tourist attractiveness of the territory of the municipality in a period in which the accommodation capacity installed is greatly increased due to the opening of new tourist accommodation units.

**Key words:** Historical and cultural heritage; Tourism; Local development.

## 1. Introdução

O presente artigo considera a oportunidade de conciliação entre a dinamização do património histórico-cultural existente num concelho, como é o nosso exemplo em Oliveira do Hospital, e a respetiva estratégia de desenvolvimento turístico e do lazer, a nível local. Partimos da premissa de que a existência de um património histórico-cultural preservado e notável pode constituir um dos principais pilares do desenvolvimento socioeconómico de um território, que se pretende seja sustentável e competitivo, apoiado em atividades múltiplas com vista a contribuir para uma estrutura económica diversificada e suportada na valorização dos recursos endógenos. Assim, pretendemos enquadrar a temática escolhida no âmbito da gestão de turismo cultural e sua vertente do turismo cultural e património.

Os objetivos deste trabalho visam compreender o papel e a importância que o património e a cultura de um município podem assumir no desenvolvimento de um produto turístico estratégico, construindo um instrumento eficiente para promover a sustentabilidade e competitividade do território em apreço. Dado que o estudo se aplica em Oliveira do Hospital, também pretendemos conhecer as principais vertentes do seu património histórico-cultural, que podem servir de base à estratégia de desenvolvimento turístico e, no seguimento, interpretar a viabilidade de promoção do *touring* cultural e paisagístico como produto âncora e marca associada para o marketing deste destino turístico.

Este concelho possui uma localização privilegiada adjacente à vertente ocidental da serra da Estrela, pelo que constitui uma das principais entradas no Parque Natural da Serra da Estrela, no qual também se revela importante valorizar todo o património histórico-cultural e paisagístico existente nesta área protegida, numa aposta estratégica no turismo de natureza e no *touring* cultural e paisagístico.

O Município de Oliveira do Hospital integra duas importantes associações de desenvolvimento turístico: Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR) e Associação para o Desenvolvimento Integrado da Rede das Aldeias de Montanha (ADIRAM). Esta estratégia de integração em rede contribui para potenciar a promoção de toda a sua oferta patrimonial e cultural, pois já se constata uma aposta crescente em centros museológicos e interpretativos no concelho, nomeadamente no *ex-libris* em que se pode tornar o Centro de Interpretação das Ruínas Romanas da Bobadela e todo o núcleo patrimonial associado, representando um investimento essencial na preservação e gestão do património arquitetónico e arqueológico, que integra o complexo romano da Bobadela, que foi inaugurado no verão de 2008.

Esta reflexão aborda a relevância da utilização do património histórico-cultural para fins turísticos e de lazer, em particular com a finalidade de, simultaneamente, potenciar a sua preservação e valorização. No seguimento desta potenciação pode construir-se um plano de ação suportado em linhas condutoras do planeamento e do marketing turístico com vista à melhor divulgação do património existente e, assim, atingir os mercados turísticos desejados, permitindo o melhor acesso e conhecimento destes a este destino, designadamente aos seus aspetos distintivos da cultura e do património.

A metodologia de base desta reflexão é o estudo de caso, que nos permite debruçar sobre a evolução dos elementos patrimoniais e culturais existentes neste concelho e seu inventário atual, pelo que depois pretendemos contribuir para a discussão do caminho a percorrer até 2020 com base na análise dos recursos disponíveis no programa Portugal 2020, que pretende um desenvolvimento equilibrado do país e suas regiões, com base na política definida para o desenvolvimento económico, social e territorial assumida em parceria entre Portugal e a Comissão Europeia. Neste sentido, ilustramos o estudo empírico com a explicação acerca do interesse do projeto de Ecomuseu da Cordinha, que pretende inserir-se nesta visão estratégica de posicionamento do destino Oliveira do Hospital, perspectiva que se pretende alargar a um segundo núcleo museológico de idêntica natureza na parte sul do concelho na região do vale do Alva. Assim, pensamos que se pode estruturar uma proposta de modelo para organizar a preservação e valorização turística do património cultural do concelho em três núcleos, em que o núcleo central inclui a própria cidade e a localidade de Bobadela, a norte o núcleo patrimonial da Cordinha e a sul o núcleo do Alva.

A estrutura do artigo possui três capítulos principais, pois apoia-se no enquadramento teórico sobre o património histórico-cultural como recurso turístico de suporte ao desenvolvimento do produto *touring* cultural e paisagístico. O segundo realiza o enquadramento do concelho em estudo, dando particular destaque à existência de elementos notáveis no seu património e cultura locais. Por último, aprofunda-se a viabilidade de tornar o produto *touring* cultural e paisagístico no fator chave de planeamento e marketing turístico deste concelho.

## 2. Património histórico-cultural como recurso turístico

O património cultural pode ser definido como uma herança do passado, mas nem todos os vestígios herdados são considerados património cultural (Pérez, 2009: 141) [8]. Assim, o património cultural pode ter um sentido público, comunitário e de identificação coletiva alargada. Pelo contrário, o património tem um sentido mais restrito, familiar e individual, fazendo mais referência ao contexto privado e particular. Esta visão antropológica deve ser sempre considerada. De facto, o turismo apropria-se dos recursos disponíveis ao nível deste património “de banda larga”, quer numa base regional quer local, com vista a suscitar a atratividade das áreas de destino turístico e a promover o usufruto pelos visitantes, criando experiências culturais enriquecedoras da educação pessoal.

Dado que Kotler *et al.* (2000) [6] pretendem construir uma cidade como uma comunidade partilhada pelos diversos grupos de utilizadores (visitantes, residentes e trabalhadores), acreditamos que o turismo e lazer são duas dimensões fundamentais dessa “nova” polis partilhada, na qual se deverá assumir um modelo de base comunitária. Assim, cada cidade deve conquistar o apoio dos municípios, dos líderes e das instituições, de forma a serem acolhedores e recetivos aos novos desafios gerados pelo turismo e lazer, bem com às novas empresas e investimentos a atrair, devendo, em cada caso, apostar-se numa diferenciação através de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do nível local. É neste campo preciso que se pretende evidenciar as características notáveis próprias do património histórico-cultural do concelho de Oliveira do Hospital para destacar a relevância do desenvolvimento do produto âncora que deve ser orientado para o mercado-alvo.

Albuquerque *et al.* (2010) [1] referem que os municípios são as entidades locais mais próximas da realidade do território, estando mais ciente das necessidades e problemas das populações e querendo, por isso, o melhor desenvolvimento com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes e, conseqüentemente, melhorando a atratividade por parte de visitantes. De facto, pretende-se realçar a importância das autarquias no processo de elaboração e implementação das estratégias de Marketing Territorial.

O património arqueológico e a produção de conhecimento relacionado com o seu estudo podem conduzir a uma “reflexão sobre a otimização da sua gestão e função socioeconómica e cultural” (Carbone, 2011: 103) [3]. Por um lado, o turismo representa um veículo de otimização e exploração do património e, por outro, é preciso monitorizar constantemente os modelos utilizados no processo de valorização. Este artigo de Carbone *et al.* (2011) aborda o tema da gestão do património arqueológico com fins turísticos: que se apoia na investigação de um caso de estudo, a área arqueológica de Conimbriga, já há décadas estritamente ligada à atividade turística. Com base nesta metodologia pretende-se equacionar a possibilidade de estruturar uma Rota do Românico na região Centro, que ligasse designadamente Conimbriga e Bobadela que, à época do Império Romano, estavam ligadas à sua capital Roma.

Para Carbone *et al.* (2013: 287) [4] “a relação entre património, turismo e desenvolvimento é um campo de estudo fértil”. Na realidade, a valorização do património arqueológico como recurso chave do desenvolvimento sociocultural e económico implica a criação de uma aliança entre turismo e arqueologia. Carbone *et al.* (2013) defendem a abordagem Paideia, que assenta na interpretação dos aspetos relacionados com a valorização turística do património, pois pretende ser uma abordagem estratégica de resposta aos novos desafios de desenvolvimento. Assim, a divulgação dos conhecimentos arqueológicos, a fruição de áreas de interesse arqueológico por parte da população visa o crescimento da autoestima e da identidade cultural mas, também, de um ponto de vista económico fomenta a recuperação de tradições antigas e conseqüente revitalização de atividades económicas tradicionais a vários níveis: criação de escolas de artes e ofícios tradicionais, investigações científicas nas áreas de Antropologia e Etnografia, bem como nas tecnológicas e no turismo, exploração económica de tradições locais, surgimento de outras atividades económicas associadas. O potencial do património cultural e, particularmente, o arqueológico, como fator de desenvolvimento, está relacionado com as mudanças paradigmáticas que se verificam na procura e na oferta turísticas, no sentido de maior articulação, complexidade e maturidade dos 3Ls do turismo (“*Leisure, Learning and Landscape*”). Trata-se de uma transformação importante para equacionar a função do património arqueológico no processo de desenvolvimento local através de uma forte aliança com o turismo.

De facto, perante os desafios atuais do paradigma do turismo, Brandão e Costa (2008) [2] consideram que uma das estratégias passíveis de combater os novos desafios que se avizinham consiste na implementação de uma abordagem assente numa gestão eficaz dos destinos turísticos. Neste âmbito, referem a necessidade de ter em conta a importância crescente dos destinos turísticos de base local (município ou agrupamento de municípios), considerando que estes constituem o ponto central de avaliação da atividade turística, do desenvolvimento de produtos turísticos e de implementação da política de turismo. É este um dos pressupostos da nossa proposta de desenvolvimento do produto *Touring Cultural* e Paisagístico como estratégia turística a nível local em Oliveira do Hospital.

### 3. Enquadramento e património de Oliveira do Hospital

Oliveira do Hospital é sede de um município com 234 Km<sup>2</sup> de área e 20855 habitantes (Censos 2011), subdividindo-se em 16 freguesias. Este município encontra-se localizado no extremo nordeste do distrito de Coimbra e pertence à região Centro e CIM Região de Coimbra. É delimitado pelos municípios de Nelas a norte, de Seia a leste, de Arganil a sul, de Tábua a oeste e de Carregal do Sal a noroeste.

Dada a importância reconhecida ao poder local pretende-se começar por equacionar a política seguida pela autarquia de Oliveira do Hospital a nível da articulação da política de turismo a nível regional. Esta autarquia integra a Rede das Aldeias do Xisto, que é constituída por 27 aldeias distribuídas pelo interior da Região Centro de Portugal. Estes pequenos núcleos agregam o potencial turístico regional refletido na arquitetura, nas amenidades ambientais, na gastronomia e nas tradições, entre outros elementos culturais distintivos apresentados em produtos e serviços de excelência. Os objetivos das Aldeias do Xisto são a preservação e a promoção da paisagem cultural e natural do território, a valorização do património arquitetónico construído, a dinamização do tecido socioeconómico e a renovação das artes e ofícios. O concelho de Oliveira do Hospital está presente nesta Rede com a Aldeia das Dez e integra 5 percursos de Caminho do Xisto, sendo que 4 estão marcados no vale do Alva e um liga a cidade ao núcleo urbano da Bobadela, que possui um rico património edificado que remonta à época do Império Romano.

O Município de Oliveira do Hospital integra também a ADIRAM, constituída por um conjunto de aldeias com características únicas que integram ou confinam com o Parque Natural da Serra da Estrela, através das aldeias de S. Gião e de Alvoco das Várzeas. Esta Associação foi criada em 2013 e visa a promoção do desenvolvimento turístico integrado da rede de aldeias e pretende ser uma marca agregadora do potencial da Serra da Estrela.

A sua proximidade com a Serra da Estrela e com a Serra do Açor gera neste concelho uma atratividade *sui generis*, deparando-nos com surpreendentes retratos e refúgios naturais verdadeiramente encantadores. Um dos atrativos naturais que percorre este concelho é sem dúvida os rios, designadamente o Alva e o Mondego. Por exemplo, para se salientar a beleza do rio Alva, o Roteiro da Serra da Estrela elaborado por Queirós et al. (2008: 81-87) [9] propõe um percurso pelo Vale do Alva: Vide, São Gião e Sandomil, pois “por detrás de Vide, levanta-se a Serra do Açor, coroada pelo Colcorinho. Dali se pode subir à aldeia histórica do Piódão, um presépio de xisto, passando antes pelos Centros de Interpretação de Chãs d’Égua e de Vide, onde nos afloramentos rochosos das ribeiras de Alvoco e Piódão se encontra um importante núcleo de gravuras rupestres, datadas do Neolítico à Idade do Ferro”. Destaca-se nesta parte do roteiro uma descrição detalhada do património natural e cultural do vale do Alva, que é fundamental conhecer com vista a potenciar a sua valorização para o turismo, recreio e lazer, sobretudo nos concelhos de Seia e de Oliveira do Hospital, no qual tem potencial de aplicação o conceito de ecomuseu ou de parque patrimonial, já desenvolvido para o rio Mondego.

Ao longo do Vale do Alva, encontramos casarios brancos, graníticos ou pintalgados pelo negro da lousa, surgindo um complexo sistema de campos de socalcos, juntamente com uma rede de levadas que, a partir dos açudes das ribeiras e das minas cavadas na rocha, transportam água para os irrigar e para mover mós dos moinhos e lagares de azeite e que, a par das palheiras e dos currais, constituem outros aspetos importantes do património edificado. O desenvolvimento de “novos” produtos turísticos no vale do Alva (Salgado, Martins e Ramos, 2015) [10] permite reconhecer que o turismo industrial possui bastante potencial, designadamente na área do concelho em apreço, dado o património edificado ao longo do tempo para várias atividades económicas. Este território mereceu o reconhecimento de um cognome (ou *brand*) de Alvand, sobretudo pelo seu potencial e interesse na atração de mercados turísticos internacionais, que são alvo, por exemplo, de novos empreendimentos turísticos abertos e a abrir no concelho, respetivamente Alva Valley Hotel e Aqua Village Health Resort & Spa.

#### 4. Desenvolvimento do *Touring Cultural* e Paisagístico

A dinamização do “Património Rural como Recurso Propulsor do Desenvolvimento Turístico Local: Proposta de Criação do Ecomuseu da Cordinha” é uma proposta de Carvalho e Sardo (2015) [5][1] para a região norte do concelho (Cordinha), cujo património histórico-cultural merece também reconhecimento pela diversidade, valor cultural e importância para a estratégia turística de nível local.

Esta análise pretende ser um estudo para refletir sobre três territórios diferentes deste concelho com vista a interpretar a sua vocação turística predominante, com vista à definição de uma política e estratégia de integração em rede, que contribua para estruturar a oferta patrimonial e cultural a nível regional, nomeadamente realçando um *ex-libris* no qual o Centro de Interpretação das Ruínas Romanas da Bobadela se poderia assumir numa Rota de Romanização da Região de Coimbra, pela necessidade de gestão do património arquitetónico e arqueológico, que integra o complexo romano da Bobadela, seguindo um percurso turístico semelhante ao de Conimbriga, que foi descrito por Carbone (2011). Também integram o património nacional a Igreja de S. Pedro de Lourosa e a Capela dos Ferreiros, pelo que o património religioso do concelho é também muito rico e deverá ser tido em conta na estruturação deste produto âncora do desenvolvimento turístico.

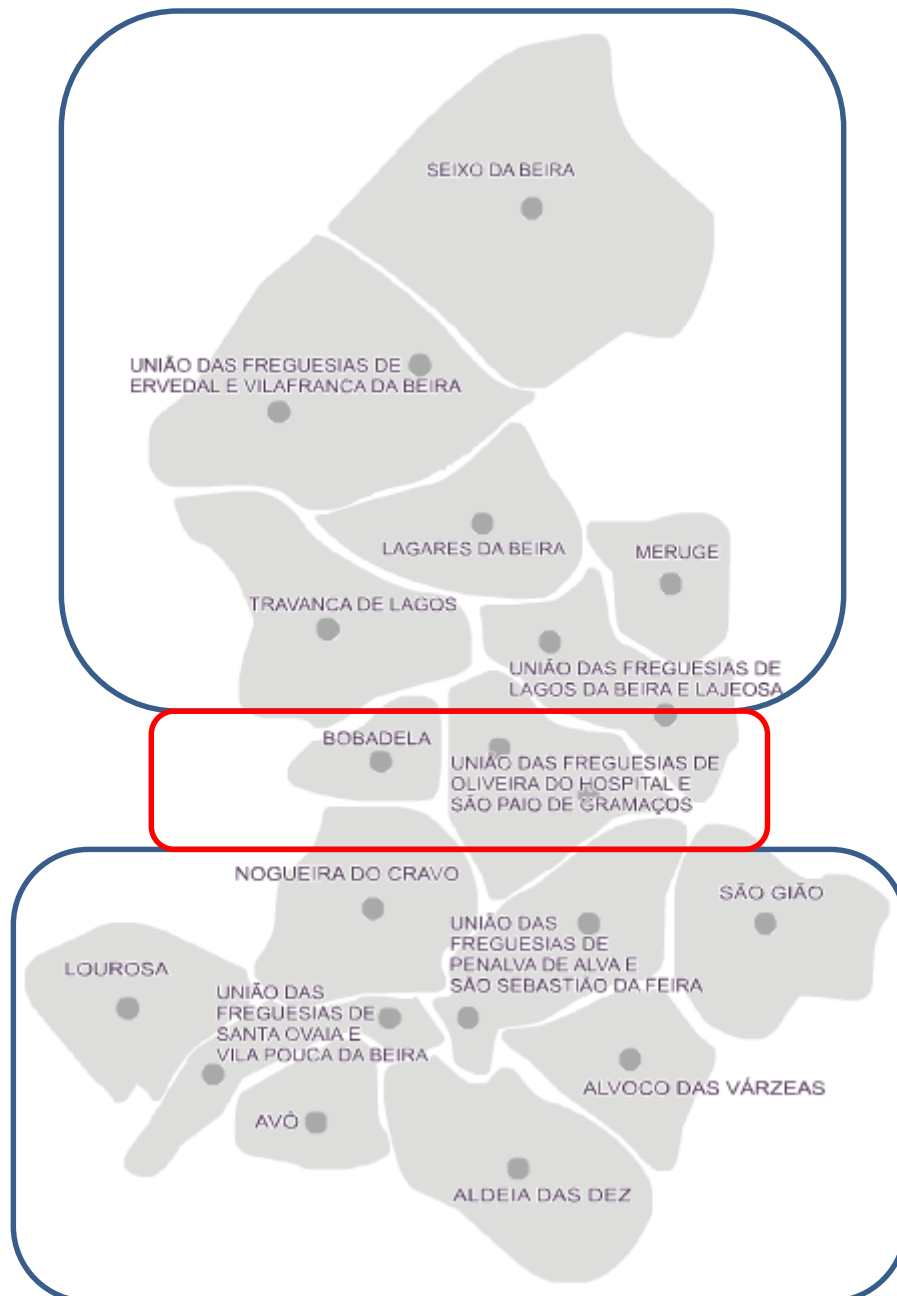
O interesse do produto *Touring Cultural* e Paisagístico (MEI, 2007: 10) [7] [1] advém do facto de Portugal dispor das “matérias-primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento deste e de outros nove produtos turísticos considerados estratégicos. A escolha deste produto decorre de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação de cada região, que permite competir nos mercados alvo.

Assim, neste artigo pretende-se destacar o interesse do *touring* cultural e paisagístico no concelho em apreço, que pode basear-se nas suas dotações fatorias e determinar as suas potencialidades turísticas. Este também é considerado um produto *core* de crescimento para a região Centro, que estará a par do Turismo de Natureza. No caso do turismo cultural, com públicos de nichos de interesse especial, deverá existir uma perspetiva necessariamente especializada. A interpretação da paisagem e seu património funcionará como base para múltiplas abordagens da experiência turística. Assim, a componente educação assume aqui um enfoque especial, sendo simultaneamente indispensável para a transmissão de conhecimentos com o intuito de uma postura adequada por parte dos visitantes face aos recursos históricos e culturais, bem como se fundamenta pela motivação de enriquecimento proveniente da experiência turística.

Pretende-se equacionar a utilidade da aplicação de várias disciplinas interpretativas dos valores histórico-culturais do território com vista à dinamização do turismo como uma atividade económica potenciadora do desenvolvimento a vários níveis, designadamente local. Neste contexto, pode ser uma base de trabalho necessária para satisfazer a motivação principal do *touring* cultural e paisagístico, no sentido do descobrir, conhecer e explorar os atrativos de um município, das múltiplas atividades a desenvolver, nomeadamente percursos em tours, rotas ou circuitos diversos.

Os projetos Ecomuseu da Cordinha (norte do concelho), Ecomuseu do Alva (sul do concelho) e Centro de Interpretação das Ruínas Romanas da Bobadela merecem ser reconhecidos como elementos-chave integrantes da afirmação do produto *touring* cultural e paisagístico como estratégico no concelho em análise, no âmbito do qual é fundamental definir uma política turística a nível local para, igualmente, se projetar em rede a nível regional, fortalecendo e clarificando o seu posicionamento em projetos existentes como a ADXTUR ou a ADIRAM. Para se compreender melhor a abrangência destes três projetos apresenta-se na Fig. 1 o seu alcance geográfico.

Os dois projetos de ecomuseu situam-se nas áreas eminentemente rurais do concelho, nos quais os valores culturais e naturais são essenciais para uma experiência turística autêntica. Por sua vez, na região central, que é essencialmente urbana, situa-se um património edificado muito relevante do ponto de vista histórico e arquitetónico, destacando-se o potencial do complexo romano de Bobadela para aumentar a atratividade turística.



**Fig. 1:** Mapa do concelho de Oliveira do Hospital por freguesias.

## 5. Conclusões

Os objetivos traçados para esta pesquisa foram alcançados, pois comprovou-se a necessidade de valorização turística do património e da cultura no concelho de Oliveira do Hospital, que podem assumir uma função essencial na estruturação do produto estratégico (*touring* cultural e paisagístico). Assim, constata-se a utilidade de planear esta atividade com o intuito de promover a sustentabilidade e competitividade deste território de nível local, suportado no conhecimento cabal das potencialidades do seu património histórico-cultural, com vista a interpretar a melhor estratégia de marketing deste destino turístico, também numa perspetiva integradora regional.

A estratégia de integração em rede também potenciará a melhor dinamização de toda a sua oferta patrimonial e cultural existente, pois já se constata uma aposta em projetos museológicos e interpretativos no concelho, designadamente o Centro de Interpretação das Ruínas Romanas da Bobadela. Trata-se de um núcleo patrimonial arquitetónico e arqueológico que poderia ser integrado a nível regional numa Rota de Romanização, projetando, assim, o complexo romano da Bobadela nos canais de comunicação para atingir nichos de mercados turísticos internacionais.

Por outro lado, também o interesse do projeto de Ecomuseu da Cordinha e de Ecomuseu do Alva reside na possibilidade de alargamento a nível sub-regional, potenciando uma visão estratégica de posicionamento do destino Oliveira do Hospital no coração do vale do Mondego e no do vale do Alva, respetivamente.

Acreditamos que a estruturação da nossa proposta de modelo em três núcleos territoriais, aos quais correspondem recursos patrimoniais diferenciados, será uma proposta útil para garante da melhor preservação, gestão e valorização turística do património cultural do concelho, de modo a projetar também as dinâmicas turísticas de cada um destes núcleos a nível regional. Pretende-se aprofundar várias linhas de investigação, aquelas que se revelem as mais oportunas no âmbito do desenvolvimento turístico dos núcleos definidos, designadamente sobre o interesse relativo dos produtos turísticos e correspondente média ponderada dos atributos com o intuito da melhor estruturação da oferta turística do concelho.

## Referências

- [1] Albuquerque, H., Martins, F. & Costa, C. (2010). O Turismo como factor de Gestão Integrada da Ria de Aveiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 163-174.
- [2] Brandão, F. & Costa, C. (2008). Novas dinâmicas e novas formas de gestão para o sector do turismo ao nível local: o caso da criação de Observatórios Regionais de Turismo. In: Cavaco, C. (ed.) *Turismo, Inovação e Desenvolvimento - Atas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, 255-280.
- [3] Carbone, F. (2011). Turismo, Arqueologia e Desenvolvimento. Gestão de Áreas Arqueológicas com fins Turísticos. O caso de Conimbriga. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 15, 103-115.
- [4] Carbone, F.; Oosterbeek, L. & Costa, C. (2013). Paideia approach for heritage management. The tourist enhancement of archaeological heritage on behalf of local communities. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2), 285-295.
- [5] Carvalho, C. & Sardo, A. (2015). O Património Rural como Recurso Propulsor do Desenvolvimento Turístico Local Proposta de Criação do Ecomuseu da Cordinha. *Inovação, Gestão e Educação em Turismo e Hotelaria: Investigação Aplicada*, Coleção Politécnico da Guarda, V.13, 83-91.
- [6] Kotler, P.; Haider, D. H. & Rein, I. (2002). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press.
- [7] MEI (2006). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia e Inovação.

- [8] Pérez, X. P. (2009). Turismo Cultural. Uma visão antropológica, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, IV. Serie.
- [9] Queirós *et al.* (2008). *Roteiro do Património Natural e Cultural da Serra da Estrela*. Edição bilingue Português-Espanhol da Liga de Amigos. CCDRC. 81-87.
- [10] Salgado, M. A. B.; Martins, J. A. S. V. & Ramos, E. M. C. V. (2015). Desenvolvimento de “novos” produtos turísticos no vale do Alva: turismo industrial, *Inovação, Gestão e Educação em Turismo e Hotelaria: Investigação Aplicada*, Coleção Politécnico da Guarda, V.13, 83-91.

## AGRADECIMENTOS

A Comissão Organizadora da XI Semana de Gestão agradece os patrocínios e apoios das entidades abaixo representadas:



## Lista de autores

Nome	País	email
Célio Gonçalo Marques	Portugal	<a href="mailto:celiomarques@ipt.pt">celiomarques@ipt.pt</a>
Cláudia Carvalho	Portugal	<a href="mailto:clau_carvalho@iol.pt">clau_carvalho@iol.pt</a>
Cristina Costa	Portugal	<a href="mailto:ccosta@ipt.pt">ccosta@ipt.pt</a>
Elsa Ramos	Portugal	<a href="mailto:elsavramos@sapo.pt">elsavramos@sapo.pt</a>
Eunice R. Lopes	Portugal	<a href="mailto:eunicelopes@ipt.pt">eunicelopes@ipt.pt</a>
Francisco Generelo-Miranda	Espanha	<a href="mailto:fgenmir@unex.es">fgenmir@unex.es</a>
Guida Coelho	Portugal	<a href="mailto:coelhote@gmail.com">coelhote@gmail.com</a>
Hugo Oliveira	Portugal	<a href="mailto:hugo_oliveira26@hotmail.com">hugo_oliveira26@hotmail.com</a>
Jorge Simões	Portugal	<a href="mailto:jorgesimoes@ipt.pt">jorgesimoes@ipt.pt</a>
Loide Madureira	Portugal	<a href="mailto:loidetomas@gmail.com">loidetomas@gmail.com</a>
Luís Figueira	Portugal	<a href="mailto:lmota@ipt.pt">lmota@ipt.pt</a>
Manuel Salgado	Portugal	<a href="mailto:manuelsgado@ipg.pt">manuelsgado@ipg.pt</a>
Marco Rodrigues	Portugal	<a href="mailto:marco.ao.rodrigues@gmail.com">marco.ao.rodrigues@gmail.com</a>
Maria Graciete Honrado	Portugal	<a href="mailto:graciete.honrado@gmail.com">graciete.honrado@gmail.com</a>
Nicolau Miguel Almeida	Portugal	<a href="mailto:nicolau@estgp.pt">nicolau@estgp.pt</a>
Pedro Lopéz Salazar	Espanha	<a href="mailto:pelopez@unex.es">pelopez@unex.es</a>
Ricardo Mendonça	Portugal	<a href="mailto:jrmendonca78@sapo.pt">jrmendonca78@sapo.pt</a>
Rodrigo Morais	Portugal	<a href="mailto:morais.pera@gmail.com">morais.pera@gmail.com</a>
Sónia Gonçalves	Portugal	<a href="mailto:sonia.goncalves@ipt.pt">sonia.goncalves@ipt.pt</a>

---

**ÍNDICE REMISSIVO DE AUTORES**

---

**C**

Célio Gonçalo Marques · 23, 41  
Cláudia Carvalho · 92  
Cristina Costa · 84

---

**E**

Elsa Ramos · 92  
Eunice R. Lopes · 60, 84

---

**F**

Francisco M. Generelo-Miranda · 67

---

**G**

Guida Coelho · 49

---

**H**

Hugo Oliveira · 49

---

**J**

Jorge Simões · 49

---

**L**

Loide Madureira · 41  
Luís Figueira · 49

---

**M**

Manuel Salgado · 92  
Marco Rodrigues · 49  
Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado ·  
31

---

**N**

Nicolau Miguel Almeida · 11

---

**P**

Pedro E. López-Salazar · 67

---

**R**

Ricardo Mendonça · 60  
Rodrigo Morais · 49

---

**S**

Sónia P. Gonçalves · 1



**XI** SEMANA  
de **GESTÃO**

[www.semanadegestao.esgt.ipt.pt](http://www.semanadegestao.esgt.ipt.pt)