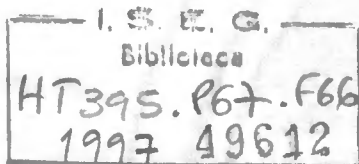


**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: Sistemas Sócio Organizacionais da Actividade Económica**



**TURISMO E DESENVOLVIMENTO:  
O MODELO ORGANIZATIVO DAS "POUSADAS DE PORTUGAL" E O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL**

**MARIA IDALETA ISIDRO FONTES**

**Júri:**

**Presidente:**

**Doutor Mário Nunes Gomes Bairrada**

Professor auxiliar do Instituto Superior de Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:**

**Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus**

Professor auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

**Licenciada Maria da Conceição Santos Cerdeira**

Professora auxiliar convidada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

**Mestre Maria da Graça da Conceição Joaquim**

Professora adjunta da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Outubro/1997**

# **TURISMO E DESENVOLVIMENTO: O MODELO ORGANIZATIVO DAS "POUSADAS DE PORTUGAL" E O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL**

**Maria Idaleta Isidro Fontes**

*Mestrado em:* Sistemas Sócio Organizacionais da Actividade Económica

*Orientadores:* Dr. António Brandão Moniz

Dra. Graça Joaquim

*Provas concluídas em:*

## **Resumo:**

O Turismo, antes privilégio de alguns, faz hoje reconhecidamente parte, de um estilo de vida alargado a um número cada vez maior de pessoas. Os dados conhecidos relativamente à evolução sentida nas últimas décadas, ilustram claramente a importância que o fenómeno vem gradativamente assumindo.

A nível mundial o turismo é o terceiro maior sector exportador, atrás das indústrias petrolíferas e de veículos automóveis, com tendência para passar ao primeiro lugar no virar do século, tudo indicando que a concretizar-se o crescimento médio previsto pela OMT, passará para a liderança como "o maior sector de actividade do globo".

Em Portugal é reconhecida a dimensão e importância que o turismo assume, quer em termos da economia nacional, quer no desenvolvimento de certas regiões, onde se constitui como o principal sector de actividade económica.

Mas os impactes provocados pelos movimentos turísticos, não se confinam aos aspectos económicos: geram uma rede de efeitos, complexa e contraditória, de repercussões igualmente aos níveis ambiental, social e cultural. A relevância destes impactes, é sentida sobretudo aos níveis local e regional, desencadeando transformações mais ou menos profundas na utilização dos recursos, nos níveis de vida, estrutura das mentalidades e práticas culturais dos autóctones.

O presente trabalho tomando como base estes pressupostos, tem como objectivos fundamentais, analisar as implicações da expansão actividade turística nos processos de desenvolvimento local e regional, bem como e muito particularmente analisar o contributo para o desenvolvimento do turismo nacional, da ENATUR, entidade que integra as Pousadas de Portugal.

Neste sentido, decorre o "estudo de caso", que procura comprovar a missão, vocação e valores defendidos pela ENATUR, enquanto motor de desenvolvimento das regiões onde estão inseridas.

**Palavras chave:** Turismo; Impactes do turismo; Turismo e desenvolvimento; Desenvolvimento local e regional; Dimensão sociológica e cultural; Pousadas de Portugal; Enatur.

**TOURISM AND DEVELOPMENT:  
THE ORGANIZATION MODEL OF "POUSADAS DE PORTUGAL" AND THE  
LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT**

**Maria Idaleta Isidro Fontes**

*Mestrado em: Sistemas Sócio Organizacionais da Actividade Económica*

*Orientadores: Dr. António Brandão Moniz*

*Dra. Graça Joaquim*

*Provas concluídas em:*

**SUMMARY:**

Tourism until recently a privileged of a few, is nowadays recognised as a part of a life style of an increased number of people. The information related with the last few decades evidence clearly the importance assumed by the tourist phenomenon.

Tourism is the third world exportation activity before petroleum industry, and automobiles, with tendency to reach the first place in the next century. According to the forecasts of WTO, it will be in the leaderance as "The biggest activity on the world".

In Portugal, the dimension and importance assumed by tourism, to the national economy and to the development of certain regions, to witch tourism is the principal sector of activity, is easily recognised.

But the impact, due to the tourist movements, is not confined to economic aspects: they generate a complex and contradictory frame of effects, with environmental, social and cultural, repercussions, felt essentially at local and regional levels, provoking important transformations on the resources utilisation, life styles, structure of mentalities and cultural uses of the populations.

Based on the above assumptions, the fundamental objectives of the present work, are the analyse of the implications of the expansion of the tourist activities in the process of local and regional development. Particularly the contribute from ENATUR, entity that integrates Pousadas de Portugal, to national tourism.

In this sense, occurred the "case study", to assess the mission, vocation and values of ENATUR, in the development of regions in witch "Pousadas" are inserted.

**Key words:** Tourism; Tourism impacts; Tourism and development; Local and regional development; Social and cultural dimension; Pousadas de Portugal; Enatur.

## **= AGRADECIMENTOS =**

*Sendo um trabalho de investigação, acima de tudo uma responsabilidade individual, assumo, como fruto das minhas próprias limitações, tudo aquilo que na tese mereça crítica e, manifesto a minha profunda gratidão, por todos os contributos e estímulos que explicam muito do que ele possa ter de bom.*

*Torna-se-me extremamente difícil, sob pena de omissão, citar todos aqueles que me ajudaram na elaboração deste trabalho e, sem o apoio dos quais ele não seria certamente realizável.*

*Recordo, entre muitos, a colaboração dada pela D.G.T., nas pessoas de membros da sua Direcção, bem como a paciência e o profissionalismo sempre demonstrados pelas funcionárias do seu Centro de Documentação; A grande receptividade e os inúmeros apoios dados pela Enatur, quer a nível central, quer localmente, a nível das unidades analisadas, manifestado no saber e na hospitalidade dos respectivos directores; A abertura e o interesse com que nos receberam os responsáveis das autarquias visitadas; As frases oportunamente encontradas pelos colegas, nos momentos de desânimo e, tantos outros apoios, mais ou menos anónimos, mas de idêntica relevância. Por último, o encorajamento, a disponibilidade e a paciência, manifestados pelo Dr. Brandão Moniz e Dra. Graça Joaquim, meus orientadores, ao longo de todos estes meses.*

*Ao meu marido e ao meu filhote Diogo, que sofreram directamente todos os meus maus humores, as minhas impaciências e as minhas ausências, o meu mais profundo carinho!*

*A todos, sem excepção*

**BEM HAJAM!**

**= INDICE =**

<b>1. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1. ENQUADRAMENTO .....	5
1.2. OBJECTIVOS E LIMITAÇÕES .....	7
1.3. METODOLOGIA .....	8
1.3.1. <i>NOTA INTRODUTÓRIA</i> .....	8
1.3.2. <i>PESQUISA BIBLIOGRÁFICA</i> .....	9
1.3.3. <i>TRABALHO DE CAMPO</i> .....	9
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	10
<b>2. O TURISMO: DE UMA ESCALA GLOBAL A UMA ANÁLISE A NÍVEL NACIONAL</b> .....	<b>12</b>
2.1. ASPECTOS CONCEPTUAIS E EVOLUTIVOS DO FENÓMENO TURÍSTICO .....	12
2.1.1. <i>CONCEITO E DEFINIÇÕES</i> .....	12
2.1.2. <i>EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO</i> .....	15
2.1.3. <i>TURISMO: UM FENÓMENO DA MODERNIDADE</i> .....	21
2.1.4. <i>A EMERGÊNCIA DO TURISMO RESPONSÁVEL</i> .....	23
2.2. IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DO TURISMO .....	24
2.2.1. <i>RESULTADOS E TENDÊNCIAS A NÍVEL MUNDIAL</i> .....	24
2.3. O TURISMO EM PORTUGAL: EVOLUÇÃO E ESTRUTURAÇÃO CONTEMPORÂNEA .....	37
2.3.1. <i>BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA</i> .....	37
2.3.2. <i>A POSIÇÃO DE PORTUGAL NO TURISMO MUNDIAL</i> .....	42
<i>CONTEMPORÂNEO</i> .....	42
<b>3. O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL</b> .....	<b>46</b>
3.1. A DINÂMICA TURÍSTICA E O DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	46
3.2. A MULTIPLICIDADE DE RELAÇÕES ENTRE O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL .....	47
3.2.1. <i>A EVOLUÇÃO DOS FLUXOS TURÍSTICOS AOS NÍVEIS LOCAL E REGIONAL</i> .....	47

3.2.2. <i>ESTRUTURAS DE RECEPÇÃO TURÍSTICA LOCAL</i> .....	49
3.2.3. <i>EFEITOS DO TURISMO NAS REGIÕES DE ACOLHIMENTO</i> :.....	49
<i>INTER-RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE TURISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL</i> .....	49
3.2.4. <i>AS IMPLICAÇÕES DO TURISMO E AS CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO</i> .....	58
3.3. <i>POLÍTICAS SECTORIAIS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO</i> :.....	58
<b>4. AS POUSADAS DE PORTUGAL E O CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REGIÕES</b> .....	<b>61</b>
4.1. <i>HIPÓTESE DE PESQUISA</i> .....	61
4.2. <i>AS POUSADAS DE PORTUGAL: DA ORIGEM À ACTUALIDADE</i> .....	61
4.2.1. <i>AS POUSADAS REGIONAIS</i> .....	61
4.2.2. <i>AS POUSADAS HISTÓRICAS</i> .....	64
4.2.3. <i>INFLUÊNCIAS DE UM IDEÁRIO MODERNO</i> .....	65
4.3. <i>A CRIAÇÃO DA ENATUR - EMPRESA NACIONAL DE TURISMO</i> .....	65
4.4. <i>CARACTERIZAÇÃO E POSICIONAMENTO DA ENATUR NO SECTOR TURÍSTICO</i> .....	67
4.4.1. <i>O CONCEITO POUSADA DE PORTUGAL</i> .....	67
4.4.2. <i>POSICIONAMENTO E EVOLUÇÃO DA ENATUR NOS ÚLTIMOS ANOS</i> .....	68
4.4.2.1. <i>O CICLO DAS GRANDES REALIZAÇÕES: PLANO DE INVESTIMENTOS DE EXPANSÃO</i> .....	68
4.4.2.2. <i>NÍVEIS DE ACTIVIDADE E VENDAS</i> .....	71
4.5. <i>O MODELO ORGANIZATIVO DA ENATUR</i> .....	75
4.5.1. <i>NOTA INTRODUTÓRIA</i> .....	75
4.5.2. <i>A ENATUR E A NOÇÃO “EMPRESA”</i> .....	77
4.5.3. <i>A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	79
4.6. <i>O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE PESQUISA</i> .....	100
4.6.1. <i>O MÉTODO DE PESQUISA: AS ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS</i> .....	100
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>1</b>
<b>APÊNDICE: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS NO TRABALHO DE CAMPO</b>	

**= INDICE DE FIGURAS =**

	Pag
• FIGURA I: <i>Classificação de viajantes</i>	14
• FIGURA II: <i>Influências e factores determinantes da evolução do Turismo</i>	33
• FIGURA III: <i>Ciclo de vida dos destinos turísticos, segundo Butler</i>	48
• FIGURA IV: <i>Impactes Turismo – Residentes</i>	50
• FIGURA V: <i>Esboço das inter-relações fundamentais entre o turismo e o desenvolvimento local</i>	52
• FIGURA VI: <i>Desenvolvimento do Turismo Sustentável</i>	53
• FIGURA VII: <i>Estrutura do Sector Público do Turismo</i>	66
• FIGURA VIII: <i>Estrutura Funcional das Unidades</i>	84
• FIGURA IX: <i>Organigrama da Enatur em 31/12/96</i>	86
• FIGURA X: <i>Efectivos em 31 de Dezembro de 1996</i>	88
• FIGURA XI: <i>Efectivo médio anual segundo o tipo de contrato</i>	89
• FIGURA XII: <i>Distribuição segundo o nível de qualificação</i>	89
• FIGURA XIII: <i>Efectivo médio anual segundo o sexo</i>	90
• FIGURA XIV: <i>Distribuição por tipo de estabelecimento</i>	90
• FIGURA XV: <i>Evolução do efectivo: 1990/1996, em termos percentuais</i>	91
• FIGURA XVI: <i>Evolução do efectivo 1990/1996, em termos gráficos</i>	91
• FIGURA XVII: <i>Efectivo médio por estabelecimento</i>	92
• FIGURA XVIII: <i>Efectivo em 31 de Dezembro por escalões de idade</i>	93
• FIGURA XIX: <i>Efectivo em 31 de Dezembro, por escalões de idade, Segundo o sexo</i>	93
• FIGURA XX: <i>Nível etário médio</i>	94
• FIGURA XXI: <i>Níveis de escolaridade</i>	94
• FIGURA XXII: <i>Níveis de habilitações escolares, segundo o sexo</i>	95
• FIGURA XXIII: <i>Saída de Efectivos</i>	95
• FIGURA XXIV: <i>Evolução dos custos de formação</i>	97
• FIGURA XXV: <i>Formandos e horas por curso em 1996</i>	98
• FIGURA XXVI: <i>Distribuição geográfica das Pousadas de Portugal em 31/12/96</i>	102

**= INDICE DE QUADROS =**

	<i>Pag</i>
• QUADRO I: <i>Evolução do Turismo Mundial</i>	25
• QUADRO II <i>Distribuição por grandes áreas do Globo</i>	25
• QUADRO III: <i>Chegadas de Turistas e Receitas do Turismo a nível Mundial por grandes regiões do Globo</i>	26
• QUADRO IV: <i>Chegadas às fronteiras e principais destinos a nível Mundial</i>	28
• QUADRO V: <i>Receitas do Turismo Internacional</i>	30
• QUADRO VI: <i>Receita média per capita</i>	31
• QUADRO VII: <i>Taxas de crescimento por grandes regiões</i>	35
• QUADRO VIII: <i>Quotas de mercado das Chegadas de Turistas</i>	43
• QUADRO IX: <i>Quotas de mercado das Receitas de Turistas</i>	44
• QUADRO X: <i>Evolução das Receitas de Turismo</i>	45
• QUADRO XI: <i>Dormidas na Hotelaria</i>	71
• QUADRO XII: <i>Capacidade de oferta da Enatur</i>	72
• QUADRO XIII: <i>Taxas de ocupação médias anuais</i>	73
• QUADRO XIV: <i>Taxas de ocupação das Pousadas: Ventilação anual</i>	74
• QUADRO XV: <i>Emprego por Pousada em 31/12/96</i>	103

# 1. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

## 1.1. ENQUADRAMENTO

O turismo, antes privilégio de alguns, faz hoje, reconhecidamente parte, de um estilo de vida alargado a um número cada vez maior de pessoas. "A maioria das pessoas dos países desenvolvidos, e um numero cada vez maior de pessoas dos países em desenvolvimento, são/serão turistas, ao longo das suas vidas<sup>1</sup>".

Considerado até muito recentemente um produto de luxo, o turismo assume-se nos nossos dias, como um importante contributo para o equilíbrio psicológico de cada um, e um factor amortecedor das "agressões" das sociedades industrializadas. A este propósito, Krippendorf afirma "consciente dos constrangimentos da nossa civilização sobre a saúde , o turista de amanhã procurará mais ainda o verdadeiro repouso e a regeneração das forças físicas e nervosas. Mais do que uma regeneração passiva, ele exigirá o repouso activo. As férias serão então baseadas nas actividades desportivas, culturais e sociais<sup>2</sup>".

Para além dos autores a que nos propuséssemos socorrer, e voltaremos ao conceito de turismo no ponto 2, os números conhecidos relativamente à evolução sentida nas ultimas décadas, ilustram claramente a importância que o fenómeno turístico vem gradativamente assumindo. Segundo a Organização Mundial de Turismo, o crescimento dos movimentos turísticos internacionais, nesta segunda metade do século. XX (1950 - 1995), tem mantido uma taxa de crescimento médio, acima dos 7% ao ano; O volume de chegadas de estrangeiros, em 1950 de cerca de 25 milhões, ultrapassa os 560 milhões em 1995, representando um volume 22 vezes superior.

As perspectivas de evolução do turismo internacional, são favoráveis embora diferenciadamente, a todas as regiões do mundo, apontando segundo as previsões da Organização Mundial de Turismo para 660 milhões de viajantes no ano 2000, e um número que poderá ascender aos 1.000 milhões em 2010.

Não obstante o optimismo revelado pela O.M.T., as rápidas transformações do mundo contemporâneo, e o florescimento de crises de mudança e de incerteza aos vários níveis, não podem

---

<sup>1</sup> A. Mathieson and G. Wall, *Economic, physical and social impacts*: 1992, pg.1

<sup>2</sup> Jost Krippendorf, "Les dévoreurs de paysages", 1977, ed.24Heurs, Lausanne

deixar de sentir-se também ao nível do turismo. O turismo do próximo século, guardará, muito provavelmente, poucas características do turismo que hoje conhecemos: Novas tecnologias, consumidores cada vez mais experientes e exigentes, transformações económicas generalizadas, limites ambientais de crescimento, são alguns dos desafios que o turismo terá que enfrentar, questões aliás, já hoje colocadas.

As condições particularmente favoráveis ao desenvolvimento do turismo nos últimos decénios, ganhos consideráveis nos tempos livres<sup>3</sup> (quer pela redução dos horários de trabalho, quer pela antecipação da idade da reforma), a generalização crescente do direito a férias pagas, o aumento relativo dos rendimentos individuais e familiares, aliados a inovações tecnológicas (transportes, acessibilidades, informação e comunicação), consubstanciam-se na afirmação de novos estilos de vida e fazem emergir novas motivações em matéria de destinos e práticas turísticas.

Ao turismo tradicional de "sol e mar", acrescem hoje novas formas de turismo: rural, cultural, desportivo, aventura, saúde, negócios e congressos, assumindo-se como complementaridade ou alternativa. Assiste-se ao despertar de uma consciência "verde", sobretudo tendo em conta as alterações ecológicas e sociológicas dos anos 80, (cf. Davidson, 1986), devida quer a uma crescente maturidade dos consumidores quer da própria indústria do turismo.

Gerando uma rede de efeitos, complexa e contraditória, os movimentos turísticos provocam importantes impactes em termos económicos, ambientais, sociais e culturais. A relevância destes impactes, é sentida sobretudo aos níveis local e regional, desencadeando transformações mais ou

---

<sup>3</sup> Esta convicção de que o desenvolvimento económico conduziria inevitavelmente a uma diminuição do tempo de trabalho, de aceitação generalizada pela maioria dos analistas, há algumas décadas atrás, é hoje refutável à luz de grande parte das sociedades que conhecemos. O discurso instituído, segundo o qual vivemos em plena sociedade do lazer, numa época em que, como nenhuma outra, o tempo livre é superior ao tempo de trabalho, é dificilmente aceite. As novas tecnologias vieram ajudar a baralhar algumas das fronteiras clássicas entre a esfera do trabalho e a esfera do lazer; a diluição destes espaços é considerada por alguns investigadores, como uma das características essenciais dos nossos dias. Saliemos a obra de Charles Goldfinger, *Travail et Hors Travail-Vers Une Société Fluide.. A anunciada "era do lazer", prevista por muitos analistas há uma geração atrás terá ficado por cumprir?* A dicotomia trabalho/lazer, tem suscitado o interesse e a apreensão de outros analistas, que em trabalhos recentes o vêm abordando. Charles Handy, em *A Era da Irrracionalidade*, refere aquilo que considera um drama na sociedade actual: "Metade das pessoas têm muito dinheiro, mas pouco tempo para o gastar, enquanto a outra metade tem tempo, mas pouco dinheiro". Segundo Juliet Schor (*The overworked American-The unexpected Decline of Leisure*), com o desenvolvimento da chamada "moderna cultura materialista", à medida que as pessoas se foram habituando às recompensas materiais da prosperidade, o desejo de tempo livre foi-se perdendo, começando cada vez mais a olhar para o consumo, como forma de satisfazer, ou mesmo dar sentido às suas vidas, preferindo face à possibilidade de um aumento dos tempos livres, o consumo, como alternativa a um progresso económico que se traduzisse em mais lazer.

menos profundas na utilização dos recursos, nos níveis de vida, estrutura de mentalidades e práticas culturais dos autóctones.

A escolha do tema, vem no sentido de contribuir para o estudo duma matéria geradora de alguma controvérsia, mas que entendemos fundamental para o desenvolvimento do país e muito particularmente para algumas regiões onde o papel do turismo poderá assumir-se de alguma forma, como meio privilegiado de rentabilização dos espaços rurais, e como resposta às carências, anseios e expectativas das respectivas populações.

Analisar o impacto do turismo no desenvolvimento local e regional, conduziu-nos à Empresa que desde a sua criação, e muito particularmente nos últimos anos, vem assumindo como preocupação, a defesa desse princípio. Trata-se da ENATUR, Empresa Nacional de Turismo, entidade que integra as Pousadas de Portugal.

## 1.2. OBJECTIVOS E LIMITAÇÕES

O trabalho desenvolvido tem como objectivos, por um lado, identificar as principais implicações da expansão da actividade turística nos processos de desenvolvimento local e regional, contextualizando-as nas suas variadas vertentes, e por outro, analisar uma das maiores empresas nacionais do sector Turístico-Hoteleiro, a Enatur, nas suas vertentes estratégica e organizacional, bem como importância e significado da mensagem e valores defendidos pela mesma, enquanto contributo para o desenvolvimento das regiões.

A multiformidade das relações geradas entre o fenómeno turístico e o sistema de desenvolvimento local e regional, conduzia-nos a uma análise de uma dimensão e complexidade, que dificilmente poderiam confinar-se ao presente trabalho. A disparidade das informações obtidas a nível local, a sua enorme heterogeneidade quer em termos de documentação recolhida, quer e sobretudo decorrente das entrevistas efectuadas, veio a traduzir-se em significativas dificuldades de comparabilidade posterior e apresentação dos resultados, como adiante se verá.

Partíamos do pressuposto, de que avaliar o impacto decorrente das actividades turísticas a nível dum local ou região, não se afiguraria nem tarefa fácil, nem facilmente mensurável; de dificuldades

acrescidas, dado tratar-se do impacte apercebido de unidades hoteleiras de pequena dimensão. Assistia-nos igualmente a ideia, de que esse impacte teria características diferenciadas, em função das especificidades do local/região, grau de desenvolvimento, etc.

A instalação/existência de uma Pousada num dado local/região, traduziria algum contributo, (compreendido ou não), para o desenvolvimento do local e conseqüente melhoria das condições de vida dos autóctones?

Optámos por uma avaliação prudente, partindo duma caracterização geral, a aspectos mais específicos; duma abordagem teórica a uma análise mais empírica, assente no saber, no sentir, e na vivência e percepção de quem, pelos seus laços quer à região, quer à própria Enatur, pudesse constituir testemunho privilegiado dos valores a analisar.

Num período em que ocorrem grandes alterações nas formas de praticar turismo, na fruição diversificada de novos espaços e novos valores culturais, conduzidos ao paradoxo de que a mudança é hoje o traço mais estável de qualquer organização, fica-nos não obstante a ideia, de que o presente estudo, forçosamente parcelar, nunca estará completo. Ele traduz não obstante, o desenvolvimento que nos foi possível, duma investigação bastante mais vasta, e já desejável.

### **1.3. METODOLOGIA**

#### **1.3.1. NOTA INTRODUTÓRIA**

Da configuração inicial de ideias à redacção do texto final, seguimos em termos metodológicos um percurso que nos pareceu ajustado e necessário ao propósito que nos propúnhamos desenvolver: pesquisa bibliográfica; recolha de informações disponíveis, quer em termos estatísticos, quer desencadeamento de contactos com entidades ligadas de forma mais ou menos directa, ao objecto da pesquisa; tratamento da informação recolhida, e por fim reflexão sobre o desenvolvimento efectuado e conclusões finais.

### 1.3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi orientada por um lado procurando contextualizar o fenómeno turístico quer em termos globais, quer da sua relevância em termos nacionais e na emergência de novas formas de turismo; por outro, no sentido duma aproximação à problemática do desenvolvimento local e regional, e por fim nas informações disponíveis sobre as Pousadas de Portugal e a Enatur.

Ao nível das fontes/ pesquisa documental, utilizámos as publicações da Direcção Geral do Turismo, da Organização Mundial do Turismo, Instituto Nacional de Estatística, Banco de Portugal, Ministério para a Qualificação e Emprego e, da própria Enatur, bem como outras informações resultantes de contactos pessoais, quer com as referidas entidades, quer com outras ligadas ao turismo nacional.

### 1.3.3. TRABALHO DE CAMPO

Em paralelo com a pesquisa bibliográfica e o recurso às referidas fontes, foi desenvolvido trabalho exploratório, que consistiu numa sequência de reuniões e de entrevistas, levadas a efeito quer no seio da Enatur (responsáveis a nível central / directores das unidades), quer a entidades que de alguma forma pela sua ligação à temática, ou pelo conhecimento das realidades locais (responsáveis delegações regionais turismo/ autarquias), pudessem trazer algum contributo para o esclarecimento ou mero levantar de pistas para a pesquisa a que nos propúnhamos.

Numa fase preliminar, tivemos como objectivo conhecer a Empresa duma forma global, identificando os aspectos organizacionais, bem como as vertentes estratégicas, fios condutores da Enatur quer na actualidade, quer nos últimos anos. Nesse sentido, decorreram várias reuniões na sede, em Lisboa, a quadros dirigentes da Enatur, nas diferentes áreas funcionais. Limitados por um período de alguma indefinição resultante da mudança entretanto ocorrida a nível da administração da empresa, estas entrevistas viriam a ser retomadas e consolidadas, já na fase última de conclusão dos trabalhos.

Esta pesquisa interna, foi a pedra basilar, que nos permitiria uma vez delineada a vertente empresarial, avançar para a fase de entrevistas, fase mais aprofundada e mais abrangente do nosso trabalho:

Entrevistas semi-directivas, que decorreram em diferentes regiões do país, onde existiam pousadas, com o objectivo dum contacto tão aproximado quanto possível às realidades locais e identificação das fragilidades, limites e potencialidades em matéria de turismo em termos latos, e relevância da pousada, em termos mais estritos.

Do geral ao particular, do global ao específico, as entrevistas conduziam o entrevistado a opinar sobre o papel da Enatur, e o impacte resultante da existência da pousada (a que estava ligado ou próximo) para a respectiva região. Estávamos assim, no domínio das representações que os nossos entrevistados tinham sobre a Enatur, o que constituía necessariamente uma abordagem parcelar da temática em causa.

A escolha dos locais/ selecção das pousadas, detalhe e decurso das entrevistas, serão aspectos retomados no capítulo 4.

#### 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Sem perder de vista os objectivos genéricos do nosso trabalho, estruturámo-lo em quatro capítulos fundamentais:

O **primeiro capítulo**, em que nos encontramos, de carácter introdutório, estabelece os objectivos que nos propusemos atingir, apontando as limitações que se nos depararam ao longo do trabalho e as opções metodológicas tomadas para a sua realização.

O **segundo capítulo** faz-nos o enquadramento teórico da actividade turística em termos históricos, bem como principais características e tendências recentes, dando particular ênfase aos indicadores que nos conduzem à "grande indústria" que o Turismo hoje representa.

Começando por fazer em traços genéricos referência à importância, significado e ascensão do fenómeno turístico à escala mundial, analisámos de igual forma, a relevância que o mesmo tem assumido a nível nacional, sendo hoje um sector estratégico da nossa economia.

O **terceiro capítulo** tenta configurar a dicotomia turismo/desenvolvimento local e regional.

A complexa rede de inter-relações que se estabelece entre os vários domínios da vida a nível local e regional não se confinam aos aspectos económicos, mas traduzem identicamente repercussões quer de ordem sócio/cultural, quer de ordem demográfica e ambiental.

Este capítulo, integra um breve enquadramento teórico de aproximação ao problema, abordando ainda preocupações de índole política, que neste domínio e num quadro temporal recente, incluíam uma estratégia para o desenvolvimento do turismo, a que faremos a devidas referências.

Sendo várias as linhas de acção apontadas, veremos com algum detalhe os aspectos com implicações directas ou indirectas nos destinos da Enatur, entidade em última instância, ponto fulcral do nosso trabalho.

O quarto e último capítulo, envolve a análise da Enatur em termos evolutivos, da origem da "Empresa" à criação do conceito "Pousada de Portugal", e à importância como referência no turismo nacional, e como contributo ao desenvolvimento das regiões.

Assumindo-se as Pousadas de Portugal como instrumentos de equilíbrio regional "pela dinamização das actividades económicas e da vida em geral" – documento interno - este capítulo, após um breve enquadramento teórico dos aspectos conceptuais e evolutivos das organizações nas últimas décadas, nas suas abordagens mais significativas, conduz-nos quer internamente, a uma análise da Empresa em termos de estrutura organizacional, cultura, valores, estratégia, quer ao trabalho de campo, desenvolvido localmente em pousadas/locais escolhidos, segundo os critérios que nos pareceram mais ajustados ao objecto da pesquisa, e a que daremos oportuna relevância.

As conclusões não são mais do que um breve resumo de ideias fundamentais recolhidas e amadurecidas ao longo do trabalho, quer no âmbito mais global, quer no caso específico que nos propusemos analisar – As Pousadas de Portugal.

## 2. O TURISMO: DE UMA ESCALA GLOBAL A UMA ANÁLISE A NÍVEL NACIONAL

### 2.1. ASPECTOS CONCEPTUAIS E EVOLUTIVOS DO FENÓMENO TURÍSTICO

#### 2.1.1. CONCEITO E DEFINIÇÕES

O turismo entendido de forma simples, como deslocações para férias, mais ou menos longas e mais ou menos afastadas dos lugares de residência habitual, tomou-se um dado civilizacional, um fenómeno da vida quotidiana, um factor determinante da qualidade de vida das sociedades contemporâneas.

A definição dos termos turista e turismo, está no entanto longe de ser simples, adoptando significados diferenciados para diferentes entidades, reflexo dos pontos de vista dos seus autores/campos do conhecimento. Preocupações quer de ordem académica, quer de ordem prática, têm conduzido a tentativas de definição destes termos, por um lado, "porque o estudo das viagens requer uma definição estandardizada, por forma a estabelecer parâmetros de pesquisa e por outro sem uma definição standart não pode haver consenso quanto à mensualização do turismo como actividade económica, seus impactos a nível local e regional, bem como da economia do país ou da economia mundial<sup>4</sup>.

Salientamos os conceitos que nos pareceram mais relevantes.

O termo "tourism", aparece na língua inglesa na primeira metade do século XIX, derivando em termos etimológicos do verbo "to tour", e do substantivo "tour", que significa viajar, passear ou dar uma volta. "Curiosamente foram os franceses que forneceram aos saxões o vocábulo "tour", que traduz igualmente o movimento da viagem ou da acção giratória dos corpos. Não obstante, os grandes impulsionadores do turismo, ou pelo menos aqueles que lançaram a sua moda, foram os ingleses, daí reivindicarem a criação do neologismo, que traduz hoje uma indústria florescente..."<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Referência a Gee Makens and Choy (1989), em *Global Tourism - The next decade*- William F. Theobald, pg.5.

<sup>5</sup> Prof. Vasco Botelho do Amaral, *"Mistérios e maravilhas da língua portuguesa"*, Porto, Livraria Simões Lopes, 1949, pp 281-282.

Uma das mais clássicas formulações do conceito de turismo, surge no período que medeia as duas grandes guerras, pelos professores Hunziker e Krapf da universidade de Berna e é subsequentemente adoptada pela International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST): "Turismo é o conjunto de fenómenos e relações gerados pela viagem e permanência de pessoas em locais fora da sua residência habitual, desde que esta permanência não constitua uma residência permanente e que dela não decorra nenhuma actividade lucrativa".

Em 1937 a Comissão de Peritos de Estatística da Liga das Nações, recomendava a opção do termo turista, como "qualquer pessoa que visita um país diferente daquele em que reside efectivamente por um período de pelo menos 24 horas". De acordo com esta definição os turistas seriam aquelas pessoas que viajam por prazer, motivos domésticos, saúde, fins comerciais, conferências, reuniões, fins diplomáticos e religiosos, mais os chegados em cruzeiros (mesmo que fiquem menos de 24 horas). Da mesma, estavam excluídos os turistas internos.

Anos mais tarde, na Conferência das Nações Unidas (Roma, 1963), por recomendação da IUOTO (hoje WTO), acorda-se o termo "visitantes" para descrever "qualquer pessoa que visite um país diferente da sua residência habitual, por qualquer motivo que não uma ocupação remunerada".

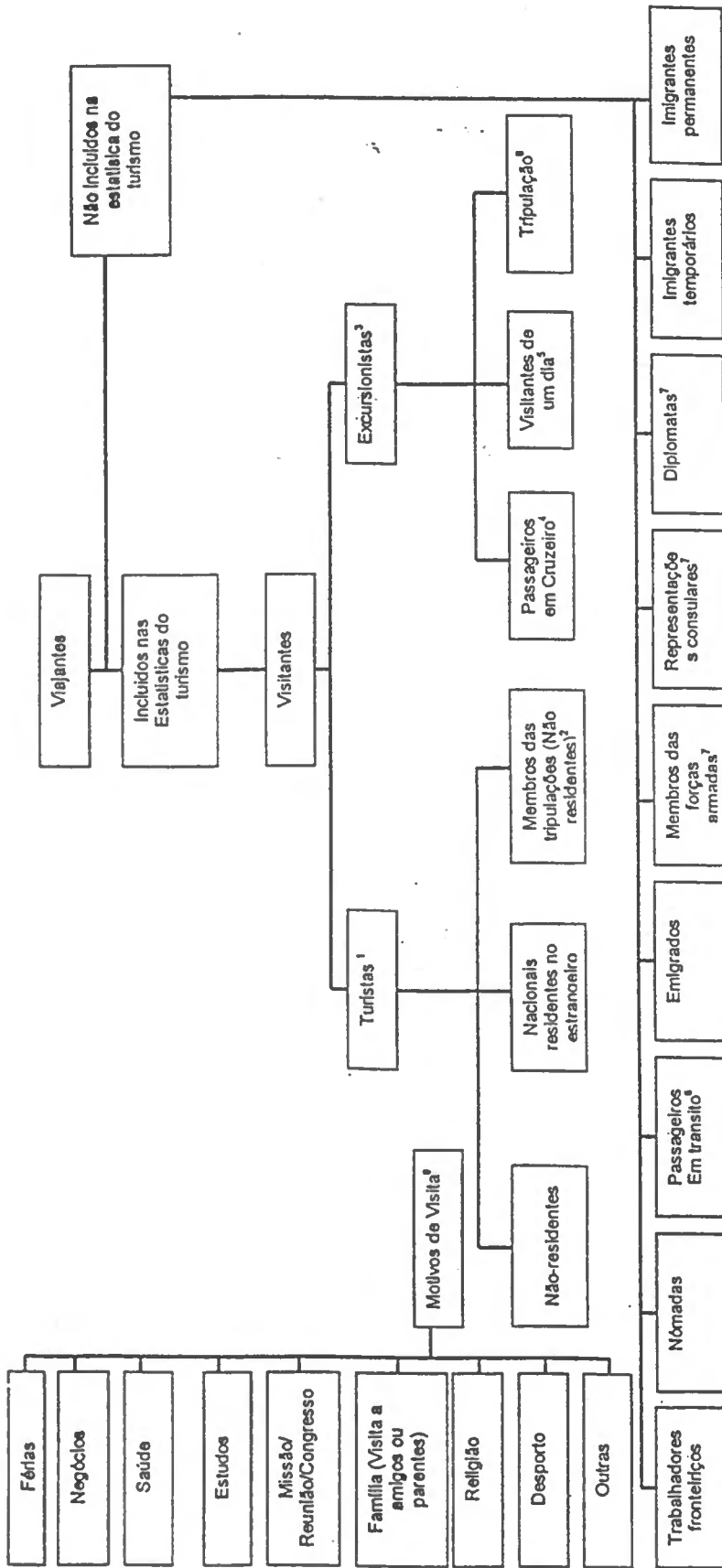
Esta definição, excluindo ainda os turistas internos, comporta duas classes de visitantes :

. *Turistas*: visitantes temporários ficando pelo menos 24 horas, por motivos de lazer, negócios, família, missões ou reuniões.

. *Excursionistas*: visitantes temporários ficando menos de 24 horas, incluindo tripulação de navios, mas excluindo viajantes em trânsito.

A figura 1, ilustra a classificação da OMT dos viajantes, para fins estatísticos.

FIGURA 1: CLASSIFICAÇÃO DE VIAJANTES



1. Visitantes que passam pelo menos uma noite no país visitado  
 2. A tripulação dos navios e aviões estrangeiros em reparação ou fazendo escala no país e que utilizam os meios de alojamento do país.  
 3. Visitantes que não passam pelo menos uma noite no país visitado, mesmo que possam visitar o país durante um ou mais dias e regressar ao seu barco ou comboio para dormir  
 4. Incluídos normalmente nos excursionistas. Uma classificação separada dos seus visitantes é contudo preferível  
 5. Visitantes que chegam e partem no mesmo dia  
 6. As tripulações que não residem no país visitado e que ficam por um dia.  
 7. Quando eles se deslocam do seu país de origem para o país onde são colocados ou inversamente.  
 8. Que não abandonam a área em trânsito do aeroporto ou do porto. Em certos países o trânsito pode incluir uma estrada de um ou mais dias. Nesse caso, é necessário incluí-los nas estatísticas dos visitantes.  
 9. Principais motivos de visita tais como os definidos na Conferência de Roma (1963).

Contribuições mais recentes para a definição do fenómeno turístico, enfatizam para além da sua dimensão espacial, aspectos antropológicos e sócio culturais.

Em 1935, surge na Alemanha uma concepção sociológica do turismo (Glucksmaann), que o considera não apenas como o transito de pessoas, viagem de negócios ou expedição, mas antes como um fenómeno social, ligado às relações interpessoais, à comunicação humana.<sup>6</sup>

Em termos conceptuais Jafari (1977), defende que "o turismo é o estudo do homem fora do seu habitat habitual, da indústria que responde às suas necessidades e do impacto que ambos têm nas populações em termos sócio culturais, económicos e ambientais"

Mathieson and Wall (1982) terão trazido uma importante contribuição para a definição de turismo, "Turismo é o movimento temporário de pessoas para fora do local habitual de trabalho ou residência, as actividades que desenvolvem durante a sua estadia nesses locais, e as facilidades criadas para suprir as suas necessidades". Pelo que o estudo do turismo, será "o estudo das pessoas fora do seu habitat usual, dos procedimentos que dão resposta às necessidades dos viajantes e do impacte que têm no bem estar económico, social e físico das populações de acolhimento<sup>7</sup>".

Por muitas mais definições em que nos pudéssemos ancorar, as inúmeras tentativas feitas para o definir ao nível dos vários campos do conhecimento, indiciam por si só, a complexidade do fenómeno turístico, a sua multidisciplinaridade e interdisciplinaridade.

O turismo constitui na prática uma actividade que se traduz na prestação de serviços destinados à satisfação de necessidades e motivações de viagens, férias e lazer; pela sua transversal idade, pelas sinergias que cria, pelas interdependências que estabelece, envolve directa e indirectamente, como veremos, um grande número de sectores com diferentes graus de intervenção.

### 2.1.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO

"Viajar é próprio do homem", poderia ser o conceito chave para o advento e posterior desenvolvimento do turismo.

---

<sup>6</sup> Robert Lanquar - Sociologie du tourism et des voyages, 2ª edição, Paris, P.U.F., 1990,p.4

<sup>7</sup> Tradução livre de Alister Mathieson and Geoffrey Wal - Tourism, economic, physical and social impacts, 1982, p.1

É facto reconhecido que o homem sempre terá viajado, em busca de descobertas materiais e de prazeres físicos e espirituais e continuará certamente a fazê-lo através dos tempos.

A utilização do termo turista, como sinónimo de viajante, ocorre com alguma vulgaridade nas pesquisas que efectuámos, como comprova a citação expressa em termos originais " A traveller is nowadays called a tour-ist" <sup>8</sup>

No entanto das viagens do passado ao turismo dos nossos dias, grandes transformações ocorreram.

Às mesmas faremos uma breve abordagem:

Associadas ao lazer das classes mais abastadas, encontramos já algumas práticas que se podem designar como turísticas na antiga Grécia e com maior relevo com o Império Romano, com o qual a evolução das viagens no período clássico terá tido o seu auge. Uma classe média fluorescente, uma rede de estradas e vias fluviais suficientemente atraente a convidar a deslocações, terão sido alguns dos factores explicativos do desenvolvimento que o "turismo" terá tido no tempo da civilização romana, podendo mesmo estabelecer-se algum paralelismo entre este período e o turismo dos nossos dias, em que a posse de uma residência secundária para gozo de férias, estava longe de ser rara.

O declínio do Império Romano, terá determinado também o declínio dos movimentos turísticos. Até ao Renascimento, o viajar tomou-se menos frequente e com características muito diferentes da viagem "turística" do tempo dos romanos.

O desenvolvimento económico e cultural dos séc. XV e XVI e o impacte nas formas de vida das sociedades ocidentais, vem incrementar as viagens por prazer e por curiosidade intelectual, descrita por Montaigne nos seus ensaios: " Existe uma característica comum à condição humana: de preferimos as coisas estrangeiras às nossas e gostamos da novidade e da mudança . . . Este sentimento ávido de coisas novas e desconhecidas, ajuda a fomentar o desejo da viagem e não conheço melhor escola de formação para a vida que a proposta da diversidade de tantas outras vidas e fantasias..."

Em França (sec XVII - 1672), os viajantes dispõem dum curioso guia escrito pelo senhor de Saint Morice: "Guide fidèle des étrangers dans le voyage en France" , que sugere dois circuitos básicos. O

“petit tour”, que compreendia Paris e o Sudoeste de França e o “Grand tour” que acrescentava o sudoeste e a Borgonha ao anterior. O “Grand tour” passaria no séc. XVIII a ser sinónimo das viagens ao continente europeu feita pelos jovens ingleses para completar a sua formação.

A palavra “tourist” aparece na língua inglesa para designar justamente aqueles que faziam o “Grand tour”, já no início do séc. XIX, como referíamos atrás.

Mas o séc. XIX, traz-nos mais do que os termos turista e turismo; nele se desenvolvem os avanços tecnológicos do turismo moderno. O caminho de ferro, surgido no final do 1º quartel do sec. XIX, constituiu um meio de transporte determinante para a evolução das viagens. Em 5 de Junho de 1841, Thomas Cook, organiza aquela que é tradicionalmente considerada a primeira viagem turística dos tempos modernos, entre Leicester e Loughborough, e pouco tempo após cria a “Thomas Cook and Son”. A agência de viagem e as viagens organizadas, nascem assim em Inglaterra, em meados do sec. XIX.

Os finais do século são testemunho do aparecimento da primeira cadeia hoteleira, proprietária de Charles Ritz - os Hoteis Ritz (Itália, França, Inglaterra e Suíça), integrados na já então considerada hotelaria de luxo.

Igualmente em finais deste século, início do séc. XX, as estâncias balneares começam a ganhar importância: Luxúria, excentricidade e extravagância, constituem uma forma de distinção social duma elite económica nos finais do séc. XIX e início do séc. XX, em plena fase da chamada “Belle Époque”.

O turismo assumia-se, citando C. Cavaco como “... um luxo das aristocracias e burguesias endinheiradas, que passavam o Inverno em sítios favorecidos pelo sol, como a Côte d’Azur. . . , a Flórida, a Califórnia, ou se deslocavam temporariamente aos lugares de termas, como Vichy, Marienbad, Hanogate, Royal Leamington Spa, Bath, por vezes com casinos célebres como Baden-Baden e, desde meados do séc. XIX, também as praias”<sup>9</sup>

Mas o desenvolvimento do turismo, para a grande “indústria” em que hoje se transformou, dá-se após o final da 2ª Guerra Mundial, como consequência das profundas mutações sociais, políticas, económicas e tecnológicas, dela decorrentes. O período de paz e prosperidade do pós guerra, aliados às férias pagas, ao aumento dos tempos livres, à descida do preço do petróleo, aos voos fretados, são

---

<sup>8</sup> Citação em nota, Robert Lanquar – *L'économie du tourisme*, Paris, P.U.F., 1983, pg.3

<sup>9</sup> Cavaco, 1979, *O Turismo em Portugal*, pg 252

o prenúncio de uma mudança no turismo de até então, privilégio como se viu de uma classe privilegiada.

“O impulso mais importante no desenvolvimento do turismo após a 2ª Guerra Mundial, terá sido a procura de sol”<sup>10</sup>. Turistas inexperientes, “sequiosos de sol”, “package tours” com destinos sol/praias, a difusão dos “cartões de plástico”, asseguram a procura, facilitada pelo desenvolvimento da tecnologia, nomeadamente sistema de reservas computadorizado, que torna possível a estandardização e a distribuição do turismo massivo, à escala global.

A partir dos anos 50, o fenómeno turístico assume uma nova dimensão. Num estudo da Direcção Geral de Turismo (1991), aponta-se a evolução verificada durante três décadas de turismo massivo, relevando igualmente, alguns marcos que contribuíram negativamente na sua evolução. Passamos a transcrever:

- período entre 1960 e 1980 patenteou as taxas de crescimento mais aceleradas, registando-se variações médias anuais de 7,3% para as entradas de turistas e de 14,4% para as receitas de turismo;
- início da década de 80 foi marcado por uma regressão das viagens internacionais, verificando-se em 1984 a retoma dos movimentos crescentes;
- esta recuperação foi interrompida em 1986, sobretudo pelos efeitos negativos de “terrorismo” em alguns países;
- os três últimos anos da década de 80, registaram valores máximos quer a nível das entradas de turistas, quer no tocante às receitas de turismo;
- finalmente, em 1990, os movimentos turísticos aumentaram em volume, se bem que através de taxas de crescimento inferiores às do triénio precedente; os factores que contribuíram para esta evolução radicam na crise do Médio Oriente, na recessão económica do Reino Unido e dos E.U. A., no aumento dos preços do petróleo e das tarifas aéreas e na debilidade do dólar dos E.U.A

---

<sup>10</sup> OCDE, 1966 p.12; Peters 1969

Nestas três décadas de turismo massivo, a inexistência em muitos casos, de acções de planificação e controle do fenómeno turístico, implicaram repercussões a nível ambiental nalguns casos graves e irreversíveis, provenientes da concentração (quer espacial, quer temporal ) da procura em zonas tradicionais (zonas costeiras, cidades e vilas históricas e áreas de montanha) .

A harmonia entre o desenvolvimento turístico e a preservação do ambiente, não é uma tarefa fácil. A paisagem não obstante a sua fragilidade, é na maioria dos casos utilizada como recurso e atracção turística; Segundo a UNESCO (1971) "a paisagem é a estrutura do ecossistema formada pelo conjunto de elementos essencialmente estáveis e permanentes onde se efectuam os mecanismos cíclicos e últimos desse ecossistema". Com base nesse entendimento é elevada à categoria de recurso não renovável, no âmbito da Comunidade Europeia, através das resoluções de 1982 e 1986. Assim, é definitivamente assumido que as atracções turísticas, que são socialmente construídas, podem de igual modo ser socialmente destruídas.

O turismo é uma "indústria", "ambiente intensivo". O ambiente é tão valioso, quanto frágil; e é exactamente aquilo que se vende em turismo - o meio ambiente, os recursos naturais: Dos ventos, à água, ao sol, às florestas, aos safaris, aos peixes, aos recifes, aos lagos, às montanhas, à arqueologia, às praias; o ambiente natural, é o mais potente atractivo, quando se fala de férias.

Um turismo de alta densidade, origina tensões adicionais, sobre a construção, o espaço e o aprovisionamento de bens e serviços, nem sempre "suportáveis" pelas regiões de acolhimento.

Refira-se a título ilustrativo (OMT), que a bacia do Mediterrâneo que é a principal região turística do planeta, com 25% do total dos visitantes, recebeu nas suas áreas costeiras 55 milhões de turistas em 1985, 100 milhões em 1990 e prevê-se que receberá mais de 150 milhões no ano 2000. Estas previsões conduzem até ao ano 2000, a uma duplicação do solo ocupado, dos resíduos sólidos e das águas residuais.

Não existem critérios ambientais generalizáveis e válidos para todas as circunstâncias e condições. Cada zona tem as suas características próprias, estando umas em condições de "suportar" quer equipamentos, quer frequências turísticas densas, sendo que outras podem ficar irremediavelmente degradadas, aos primeiros sinais de desenvolvimento turístico.

Toma-se fundamental debater a questão dos limites de crescimento, encontrar um instrumento científico capaz de medir a "capacidade de carga"<sup>11</sup> dos meios de acolhimento e equacionar o estabelecimento de regras que garantam o equilíbrio tendo em conta as cargas existentes, a capacidade das infra-estruturas e o bem estar das populações locais. Só com uma perspectiva de longo prazo e a responsabilidade partilhada entre os diversos intervenientes ( a administração central, a regional, as empresas e os turistas), será possível antecipar e prevenir agressões do meio ambiente, domínio em que as acções meramente correctivas, só muito excepcionalmente repõem as situações originais.

A Declaração de Manila sobre o Turismo Mundial, em 1980, estabelece o seguinte: *o uso dos recursos turísticos não pode ser descontrolado sem correr o risco da sua deterioração, ou mesmo destruição. A satisfação de necessidades turísticas não deve prejudicar os interesses sociais e económicos das populações residentes em áreas turísticas, o ambiente, ou acima de tudo, os recursos naturais, os quais são a atracção fundamental do turismo, e são sítios históricos e culturais. Todos os recursos turísticos fazem parte do património da humanidade. As comunidades nacionais e o conjunto da comunidade internacional devem tomar as necessárias medidas para assegurar a sua preservação*<sup>12</sup>.

Sendo certo que, com a democratização do Turismo, este tende a assumir cada vez mais formas de Turismo de massas, o Turismo de "massas", tal como o descrevemos, deverá inevitavelmente sofrer profundas mutações. Os "novos" consumidores e as novas tecnologias, serão as molas percursoras de novas formas de turismo, ditado pelas exigências e sensibilização dos primeiros e assegurado pela flexibilidade decorrente da utilização das segundas.

---

<sup>11</sup> O conceito de capacidade de carga (G. Joaquim, "Da identidade à sustentabilidade, ou à emergência do Turismo responsável"), pretende responder à problemática da saturação. Trata-se de um conceito relativamente recente, que parte da premissa que existe um limite máximo de carga, a partir do qual os ecossistemas se tornam incapazes de voltar à sua condição de equilíbrio. A capacidade de carga está ultrapassada quando "as actividades turísticas estão saturadas –capacidade física, o ambiente degradado – capacidade ambiental, e a convivência entre residentes se torna desagradável –capacidade psicológica individual e colectiva" (Pearce:1981)

### 2.1.3. TURISMO: UM FENÓMENO DA MODERNIDADE

Na sociedade contemporânea o aumento e a importância progressiva dos tempos livres são um forte contributo ao significado que fazer férias ou fazer turismo assumem nos novos padrões de comportamento. As viagens e o lazer, fazem hoje parte integrante da vida, tal como a concebemos.

Para Krippendorf, o ser humano que consegue mudar de ambiente desenvolve, após experimentar a fugacidade do turismo, a necessidade de voltar à estabilidade benéfica do universo quotidiano <sup>13</sup>

É por conseguinte na relação trabalho-lazer que devemos posicionar toda a evolução do fenómeno turístico. Recorrendo a este autor (1986,1987) <sup>14</sup>, identificam-se ao longo deste século, estilos de vida bem diferenciados, com as implicações correspondentes ao nível das viagens e turismo:

#### **Gente que vivia para trabalhar**

Os turistas da era industrial, faziam parte de uma população que vivia para o trabalho. As férias eram motivo para "descansar, recuperar, ser servido e não ter nem obrigações, nem preocupações, nem problemas".

*Estima-se que no ano 2000, apenas 10% dos turistas pertença a esta população.*

#### **Gente que trabalha para viver**

Hoje e cada vez mais, os turistas das sociedades pós-industriais, pertencem ao grupo das pessoas que trabalham para viver, constituindo o lazer parte integrante da vida. As férias são o motivo para uma mudança, para experimentar algo diferente, para explorar, para divertir, estar activo, conviver, relaxar, esquecer o stress, apreciar o contacto com a natureza, fazer o que apetecer.

*Estima-se que no ano 2000, 45-60% da população dos países desenvolvidos, esteja nesta categoria.*

#### **Gente que vive**

Descrito como um terceiro grupo de pessoas, aquelas que vivem cada dia. Gente que pretende reduzir a dicotomia trabalho/lazer, e procura o prazer de viver, no emprego, humanizando as condições de

---

<sup>12</sup> Referências inseridas na publicação do Relatório do Secretariado sobre aspectos ambientais do turismo, Madrid, WTO/UNEP Workshop, 5-8 de Julho de 1983, p.1.

<sup>13</sup> Jost Krippendorf, o.cit., pg 18-19

<sup>14</sup> Citação de Auliana Poon, Cab International 1994, «Tourism, Technology and Competitive Strategies

trabalho, e em casa incrementando o conforto. As férias são para esta faixa de pessoas motivo para alargar os horizontes, aprender coisas novas, encorajar a introspecção e a comunicação com outras pessoas, descobrir as coisas simples da vida, dar largas à criatividade e viver o risco, a aventura.

*No ano 2000, este grupo poderá atingir 30-40% da população dos países desenvolvidos. Será o grupo com maior potencial de crescimento, no século XXI.*

O turismo é cúmplice da evasão e integra o ciclo de reconstituição do ser humano na sociedade<sup>15</sup>. Neste sentido, as práticas turísticas são cada vez mais consideradas como padrões de cultura e de bem estar económico e social; e o turismo um dado civilizacional, "uma criação da modernidade" (Fortuna, 1992).

Paulatinamente explorados através dos grandes operadores turísticos e meios de comunicação social, apelativos destinos turísticos, estimulam a necessidade sentida de escapar por períodos mais ou menos longos à rotina do dia a dia, à fadiga causada pelos transportes e engarrafamentos de trânsito das grandes cidades, das "lúvidas colmeias sociais" onde "o ócio, a graça, a liberdade, a solidão e o sonho", são cada vez mais raros<sup>16</sup>.

Ao gosto pela contemplação de belezas naturais e por aspectos ligados à cultura, juntou-se a necessidade de diversão e animação e ficou consagrado o turismo temático. Com o incremento das mulheres no mundo laboral, produziu-se maior poder de compra e simultaneamente uma paragem no aumento da população dos países mais desenvolvidos. O turista feminino tomou-se mais frequente, as famílias diminuíram em tamanho.

Surgem novas atrações, a Disneyland, na Califórnia, o Disney World e o Parque temático EPCOT, ambos na Flórida, o Madurodam, em Haia, o Futuroscope, nos arredores de Poitiers, o Eurodisney, junto a Paris entre tantos outros. Grandes exposições na Bélgica, no Canadá, no Japão, em Espanha e outros países, atraem milhares de visitantes. Negócios, simpósios, congressos, feiras e "expos" levam a viajar. Gonzalez Seara, citado na mesma obra<sup>17</sup>, diria *que se às reuniões internacionais que*

---

<sup>15</sup> Jost Krippendorf, o. cit. Pg 28

<sup>16</sup> Adaptado de J.M.C.Oliveira/J.Cymbrom "Ser guia interprete em Portugal", pg 39/40

<sup>17</sup> J.M.C.Oliveira/J.Cymbrom:, o. citada

se organizam por todo o mundo, se retirasse toda a componente turística, as mesas e as salas de reuniões ficariam semi- vazias ou mesmo vazias de todo.

"A hotelaria moderniza-se, passando a ter unidades servindo aeroportos, computariza-se. O *franchising* de hotéis e restaurantes toma-se comum. O sistema *time-sharing* fez a sua aparição em força. O *fast food* invadiu as cidades e centros de turismo.<sup>18</sup> Que novas forças, novos imperativos conduzirão então o fenómeno turístico?

#### 2.1.4. A EMERGÊNCIA DO TURISMO RESPONSÁVEL

Defendemos atrás, que a democratização do turismo conduzirá à proliferação de novas formas de turismo massivo, e ao alargamento do turismo social.

Enredado numa complexa teia de contradições , o fenómeno turístico segundo G. Joaquim, tem sido marcado por uma dialéctica de selectividade e de democratização, onde continua não só a predominar o turismo de massas, como a protagonizar um contexto de contínua expansão e crescimento<sup>19</sup>, confirmado pelas análises prospectivas da OMT.

Como ultrapassar os impactes negativos da massificação turística dos anos 70 (concentração turística, saturação, impactes ambientais)?

A procura de modelos de turismo alternativo, têm-se adensado e consubstanciado nos últimos anos, em inúmeras reflexões, colóquios e seminários, assumindo várias valências: turismo sustentável, verde, apropriado, suave, ecológico, rural, discreto, responsável, etc..

O turismo alternativo, toma-se lema de um "turismo de futuro" ou indo um pouco mais longe do "futuro do turismo"?. Como ironiza Lanfant : "Que o impossível seja provável" ( 1991:2)

Esta procura pesa nos vários intervenientes (turistas, agentes, populações residentes), como uma exigência, um apelo à responsabilidade, à sensibilização, à respeitabilidade!

A Organização Mundial de Turismo, organiza em 1989 um seminário internacional sobre turismo alternativo, de onde transparece a definição de turismo responsável. "Turismo responsável diz respeito a todas as formas de turismo que respeitem os patrimónios natural, construído e cultural das

---

<sup>18</sup> J.M.C. Oliveira/J. Cymbrom, o. citada

<sup>19</sup> G. Joaquim, Da identidade à sustentabilidade ou à emergência do "turismo responsável"

sociedades de acolhimento e os interesses de todas as partes envolvidas: habitantes, hóspedes, visitantes, indústria, governo, etc." <sup>20</sup>.

Não obstante, não deixa de ser paradoxal, citamos G. Joaquim, o facto da problemática dos impactes de turismo de massas, por parte das entidades responsáveis, "ter antes originado, não respostas à saturação e massificação turística que continuam a desenvolver-se e a conquistar novos mercados, mas ter potenciado a criação de novos produtos turísticos, apostando num mercado residual como marca de todas as actividades turísticas." <sup>21</sup>

## 2.2. IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DO TURISMO

### 2.2.1. RESULTADOS E TENDÊNCIAS A NÍVEL MUNDIAL

Vimos no capítulo anterior a rápida evolução do Turismo a fenómeno de características e dimensão sem precedentes.

O significado e a importância que o turismo assume nos nossos dias e a tendência perspectivada pela Organização Mundial de Turismo para os próximos anos, aponta-nos valores de inegável relevância. As informações recolhidas, directamente quer das estatísticas da OMT, e Previsões do Turismo Mundial até ao ano 2010, quer dos dados apresentados pelo Ministério do Comércio e Turismo, permitem-nos, em síntese apontar alguns aspectos que nos parecem mais significativos.

#### Evolução do Turismo Mundial

De acordo com as estimativas da Organização Mundial de Turismo para 1996, relativamente aos principais indicadores (*chegadas de turistas às fronteiras e as receitas atribuídas ao turismo nos diferentes destinos*) o número de turistas à escala global, terá ultrapassado em 1996, os 590 milhões, tendo as receitas correspondentes atingido cerca de 423 mil milhões de US\$.

---

<sup>20</sup> Lanfant, (1991) *Tourisme Internationale Reconsideré...Le principe de l'Alternative*.

<sup>21</sup> G. Joaquim, o. cit.

QUADRO I:

**EVOLUÇÃO DO TURISMO MUNDIAL**

<b>Indicador</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>Chegadas de Turistas (a)</b>	503	518	547	566	592
<b>Var. Anual %</b>	8,6%	3,0%	5,6%	3,5%	4,6%
<b>Receitas do Turismo (b)</b>	311	318	348	394	423
<b>Var. Anual %</b>	16,0%	2,5%	9,4%	13,2%	7,4%

a) em milhões

Fontes: DGT/OMT

b) Milhões de US\$ (Preços Correntes)

Fazendo a distribuição dos valores pelas grandes áreas do globo, reportando-nos aos anos 1995 e 1996(estimativa), teremos:

QUADRO II:

**RESULTADOS PRELIMINARES PARA 1996**

<b>Regiões Mundiais</b>	<b>Turistas</b>		<b>Receitas</b>	
	<b>Milhares</b>	<b>Var.</b>	<b>Milhões</b>	<b>Var.%</b>
<b>Mundo</b>	<b>592.122</b>	<b>4,6</b>	<b>423.116</b>	<b>7,4</b>
<b>África</b>	<b>19.456</b>	<b>2,3</b>	<b>7.622</b>	<b>9,2</b>
<b>Américas</b>	<b>115.511</b>	<b>4,3</b>	<b>106.378</b>	<b>6,1</b>
<b>Ásia Oriental/Pacífico</b>	<b>90.091</b>	<b>8,3</b>	<b>82.436</b>	<b>13,3</b>
<b>Europa</b>	<b>347.437</b>	<b>3,6</b>	<b>214.474</b>	<b>5,9</b>
<b>Médio Oriente</b>	<b>15.144</b>	<b>10,5</b>	<b>8.243</b>	<b>14,p7</b>
<b>Ásia do Sul</b>	<b>4.485</b>	<b>4,3</b>	<b>3.963</b>	<b>8,8</b>

Fonte: DGT/OMT

A Europa é, como se pode constatar o grande destino turístico mundial (com uma percentagem estimada em 58,7%, para as chegadas e 50,7% das receitas), não obstante ter vindo a perder "peso", relativamente a outras áreas do globo, conforme se pode ler no *Quadro III*, para os últimos 5 anos

QUADRO III:

**CHEGADAS DE TURISTAS E RECEITAS DO TURISMO A NÍVEL MUNDIAL E  
POR GRANDES REGIÕES MUNDIAIS**

= Quotas de Mercado =

<i>Regiões Mundiais</i>	<i>Indicador</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>
<b>Mundo</b>	<b>Chegadas</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	<b>Receitas</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>África</b>	<b>Chegadas</b>	3,5	3,5	3,4	3,4	3,3
	<b>Receitas</b>	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8
<b>Américas</b>	<b>Chegadas</b>	20,6	20,0	19,5	19,5	19,5
	<b>Receitas</b>	27,5	28,7	27,3	25,5	25,2
<b>Ásia Oriental/Pacífico</b>	<b>Chegadas</b>	12,5	13,4	14,1	14,7	15,2
	<b>Receitas</b>	15,2	16,5	17,9	18,5	19,5
<b>Europa</b>	<b>Chegadas</b>	60,6	60,3	60,1	59,2	58,7
	<b>Receitas</b>	52,8	50,5	50,4	51,5	50,7
<b>Médio Oriente</b>	<b>Chegadas</b>	2,1	2,1	2,2	2,4	2,6
	<b>Receitas</b>	1,7	1,5	1,6	1,8	1,9
<b>Ásia do Sul</b>	<b>Chegadas</b>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
	<b>Receitas</b>	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

Fonte: DGT/OMT

Os maiores ritmos de crescimento previstos, registam-se no Médio Oriente (10,5%) para as chegadas e 14,7% para as receitas), Ásia Oriental e Pacífico (8,3% e 13,3%), e Ásia do Sul (4,3% e 8,8%), valores estes que têm de ser analisados na sua verdadeira dimensão, dado que a sua base inicial é ainda muito baixa; Os grandes mercados (Europeu e Americano), que por si só absorvem, não obstante mais de 75% quer do Número de Turistas, quer do valor das Receitas, tem visto as suas

percentagens a decrescer, apresentando variações abaixo da média para ambos os indicadores. Na Europa as variações foram respectivamente de 3,6% e 5,9%, e nas Américas de 4,3% e 6,1%, encontrando-se estes valores um pouco abaixo da variação média mundial.

Uma análise por países de destino, temos para os últimos anos:

## QUADRO IV:

## CHEGADAS ÀS FRONTEIRAS E PRINCIPAIS DESTINOS A NÍVEL MUNDIAL

= Ordem Decrescente de Movimentos Relativos a 1996 = (Milhares)

Países de destino	Ranking			1992	1995	1996 (a)	Var.	Var.
	1992	1995	1996				Média Anual 1992/6	% 1996/5.
França	1	1	1	59.740	60.110	61.500	+0,7%	+2,3%
E.U.A.	2	2	2	47.262	43.385	44.791	-1,3%	+3,2%
Espanha	3	3	3	36.492	39324	41425	+3,2%	+5,3%
Itália	4	4	4	26.113	31.052	35.500	+8,0%	+14,3%
Rép. China	9	6	5	16.512	23.368	26.055	+12,1%	+11,5%
Reino Unido	7	5	6	18.535	24.008	25.800	+8,6%	+7,5%
México	8	8	7	17.146	20.162	21.732	+6,1%	+7,8%
Hungria	5	7	8	20.188	20.690	20.670	+0,6%	-0,1%
Polónia	10	9	9	16.200	19.200	19.420	+4,6%	+1,1%
Canadá	12	11	10	14.741	16.896	17.345	+4,2%	+2,7%
Rép. Checa	14	12	11	10.970	15.500	17.205	+11,9%	+11,0%
Austria	6	10	12	19.098	17.173	16.641	-3,4%	-3,1%
Alemanha	11	13	13	15.913	14.847	15.070	-1,4%	+1,5%
Hong-Kong	17	15	14	8.011	10.200	11.700	+9,9%	+14,7%
Suíça	13	14	15	12.800	11.500	11.097	-3,5%	-3,5%
Portugal	16	17	16	8.884	9.706	9.900	+2,7%	+2,0%
Rússia(Fed.)	21	18	17	3.009	9.262	9.678	+33,9%	+4,5%
Grécia	15	16	18	9.331	10.130	9.725	+1,0%	-4,0%
Malásia	20	19	19	6.016	7.469	7.742	+6,5%	+3,7%
Turquia	18	20	20	6.549	7.083	7.720	+4,2%	+9,0%
Holanda	19	21	21	6.083	6.574	6.692	+2,4%	+1,8%

Fonte: DGT/OMT

Verificamos que Portugal mantém relativamente a 1992 a 16ª posição no ranking mundial, com variação média anual positiva de 2,7%. De particular significado são as variações médias nomeadamente de países como a Rússia (33,9%), a Rép. Da China (12,1%), a Rép. Checa (11,9%), Hong-kong (9,9%), mostrando o interesse patente em conhecer países do ex-bloco de leste, bem como destinos mais longínquos como o Médio Oriente e a Ásia.

Quanto às receitas provenientes do Turismo, a evolução para o mesmo período apresenta alguma variação na posição relativa que cada país ocupa, como se pode inferir do *QUADRO V*, passando os E.U.A., para um muito destacado 1º lugar, ainda mais significativo quando comparado em termos relativos, como tentaremos relevar *QUADRO VI*:

## QUADRO V:

## RECEITAS DOS TURISMO INTERNACIONAL

( Milhões de US\$ )

Países de destino	Ranking			1992	1995	1996 (a)	Var.	Var.
	1992	1995	1996				Média Anual 1992/6	% 1996/5.
E.U.A.	1	1	1	54.742	61.137	64.373	+4,10%	+5,3%
Espanha.	3	4	2	22.180	25.343	28.428	+6,4%	+12,2%
França	2	2	3	25.051	27.527	28.241	+3,0%	+2,6%
Itália	4	3	4	21.450	27.451	27.349	+6,3%	-0,4%
Reino Unido	6	5	5	13.932	19.133	20.415	+10,0%	+6,7%
Austria	5	6	6	14.526	14.618	15.095	-1,0%	-3,3%
Alemanha	7	7	7	11.362	12.810	13.168	+3,8%	+2,8%
Hong-Kong	10	8	8	6.204	9.604	11.200	+15,9%	+16,6%
Rép. China	14	10	9	3.948	8.733	10.500	+27,7%	+20,2%
Suíça	8	9	10	8.173	9.892	9.892	+4,9%	+4,6%
Canadá	9	11	11	6.536	8.012	8.727	+7,5%	+8,9%
Polónia	13	12	12	4.100	6.400	7.000	+14,3%	+9,4%
México	11	13	13	6.085	6.164	6.898	+3,2%	+11,9%
Holanda	12	14	14	5.237	5.762	5.877	+2,9%	+2,0%
Turquia	16	15	15	3.639	4.957	5.502	+10,9%	+11,0%
Rússia (Fed.)	21	17	16	752	4.312	5.166	+61,9%	+19,8%
Portugal	15	16	17	3.721	4.500	4.595	+6,0%	+4,3%
Malásia	18	18	18	1.768	3.919	4.409	+25,7%	+12,5%
Grécia	17	20	19	3.272	4.129	4.217	+6,5%	+2,2%
Rép. Checa	20	19	20	1.126	2.875	3.485	+32,6%	+21,2%
Hungria	19	21	21	1.231	1.714	2.228	+16,0%	+30,0%

Fonte: DGT/OMT

Os valores médios das receitas por turista no período considerado ((QUADRO VI), aumentaram em valores absolutos cerca de 116 dólares, o que representou um aumento de 22%.

A relativização e análise destes indicadores, careceria da introdução de outros dados, nomeadamente inflação/ paridade da moeda, etc, que ultrapassavam o objecto da pesquisa.

Salientam-se não obstante, sem prejuízo de uma análise mais aprofundada, o enorme acréscimo nos valores apresentados por destinos emergentes do ex-bloco de leste, como a Rússia; a Republica Checa, Hungria, Polónia, e ainda o acréscimo verificado na China e na Malásia.

Não menos relevante é a enorme disparidade, já abordada atrás, entre a receita média por turista nos E.U.A., e os restantes valores observados, que decorre seguramente de uma apelativa e vasta gama de produtos e serviços complementares de apoio e ocupação dos tempos livres, ao dispor dos turistas, e que captam naturalmente, divisas elevadas.

QUADRO VI:  
RECEITA MÉDIA PER CAPITA

Países destino	1992		Receita Média	1995		Receita Média	1996		Receita Média
	Chegadas	Receitas		Chegadas	Receitas		Chegadas	Receitas	
E.U.A.	47262	54742	1158,27	43385	61137	1409,17	44791	64373	1437,19
Espanha	36492	22180	607,80	39324	25343	644,47	41425	28428	686,25
França	59740	25051	419,33	60110	27527	457,94	61500	28241	459,20
Itália	26113	21450	821,43	31052	27451	884,03	35500	27349	770,39
Reino Unido	18535	13932	751,66	24008	19133	796,94	25800	20415	791,28
Austria	19098	14526	760,60	17173	14618	851,22	16641	15095	907,10
Alemanha	15913	11362	714,01	14847	12810	862,80	15070	13168	873,79
Hong-Kong	8011	6204	774,44	10200	9604	941,57	11700	11200	957,26
Rép. China	16512	3948	239,10	23368	8733	373,72	26055	10500	402,99
Suiça	12800	8173	638,52	11500	9892	860,17	11097	9892	891,41
Canadá	14741	6536	443,39	16896	8012	474,20	17345	8727	503,14
Polónia	16200	4100	253,09	19200	6400	333,33	19420	7000	360,45
México	17146	6085	354,89	20162	6164	305,72	21732	6898	317,41
Holanda	6083	5237	860,92	6574	5762	876,48	6692	5877	878,21
Turquia	6549	3639	555,66	7083	4957	699,84	7720	5502	712,69
Rússia(Fed.)	3009	752	249,92	9262	4312	465,56	9678	5116	533,79
Portugal	8884	3721	418,84	9706	4500	463,63	9900	4695	474,24
Malásia	6016	1868	293,88	7469	3919	524,70	7742	4409	569,49
Grécia	9331	3272	350,66	10130	4128	407,50	9725	4217	433,62
Rép. Checa	10970	1126	102,64	15500	2875	185,48	17205	3485	202,56
Hungria	20188	1231	60,98	20690	1714	82,84	20670	2228	107,79
<b>Receita média</b>			<b>515,72</b>			<b>614,35</b>			<b>631,92</b>

O aumento do período de lazer, a previsível melhoria do nível de vida, o maior nível de educação, a antecipação da idade das reformas, contribuirão, entre outros factores, para que o número de viajantes, continue a aumentar nos próximos anos.

Estudos realizados pela OMT, conduziram à identificação de uma série de factores que directa ou indirectamente influenciam a evolução do turismo, sintetizando-os em duas categorias (figura II).

. Factores exógenos (factores que sem estarem directamente ligados ao turismo influenciam a procura turística)

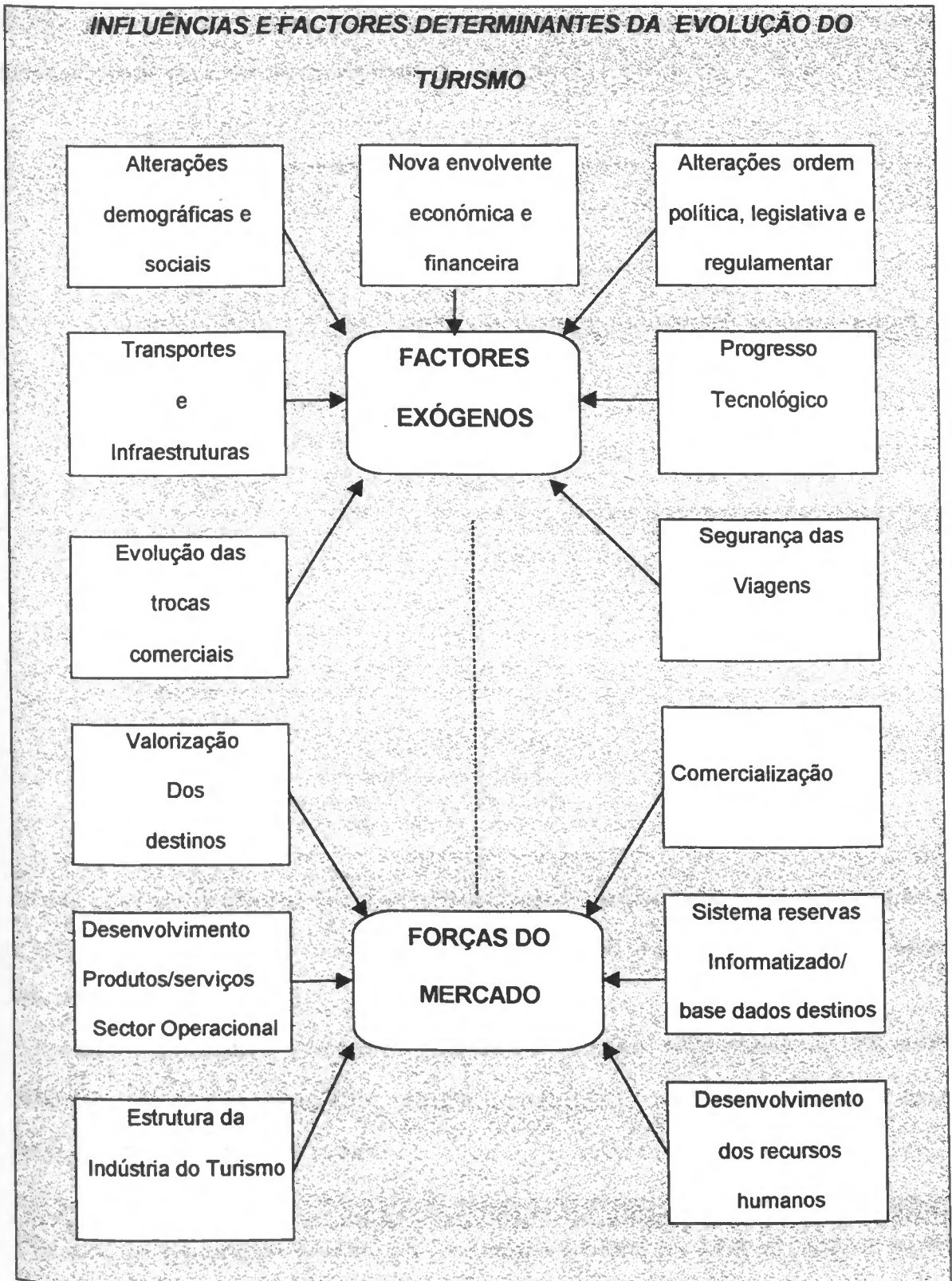
. As forças de mercado (procura, oferta e distribuição de produtos/serviços turísticos)

Como variáveis exógenas, salientam-se: alterações demográficas e sociais, evolução da situação económica e financeira, transformações políticas, legislativas e regulamentares, progressos tecnológicos, transportes e infraestruturas, e a segurança dos viajantes.

Como forças do mercado turístico, fundamentalmente apontam-se:

- Procura turística marcada por uma grande preocupação nas preferências dos novos consumidores;
- Aumento das férias curtas, do turismo de aventura e destinos a distâncias mais longínquas;
- As novas preferências conduzirão não só ao desenvolvimento de novos destinos, bem como à diversificação do produto turístico;
- Uma maior competitividade, obrigará a custos mais elevados com actividades promocionais;
- O sector turístico privado será testemunho de concentração de poderes acrescida.

FIGURA II:



Este conjunto de factores positivos ou negativos, muito embora agindo reciprocamente, têm segundo a OMT, diferentes implicações ao nível das seis regiões definidas. As perspectivas de crescimento do turismo receptor e emissor são as seguintes.

Região	Turismo receptor	Turismo emissor
Europa	*	**
Américas	***	**
Às ia Oriental/ Pacífico	***	***
Às ia do Sul	***	***
Médio Oriente	**	**
África	***	**
Mundo	**	**

Fonte: OMT; 1995

Notas: \* abaixo do valor médio, inferior a 3% ao ano  
 \*\* no valor médio, entre 3% e 4,5% ao ano  
 \*\*\* acima do valor médio, superior a 4,5% ao ano

A OMT, prevê um crescimento médio de 3,8% ao longo do decénio de 90 (3,2% registados entre 1990 e 1993, e uma taxa prevista de 4,5% par o resto do decénio), e um ligeiro decréscimo , entre 3% e 4%, até ao ano 2.010.<sup>22</sup>

A manter-se esta previsão, o número de viajantes internacionais, deverá passar dos 456 milhões em 1990, para 660 milhões no ano 2000, podendo ascender a 937 milhões em 2010, o que traduz uma duplicação num período de 20 anos.

O quadro seguinte, mostra-nos as taxas de crescimento previstas pela OMT, por grandes regiões:

<sup>22</sup> OMT, *Previsions du Tourisme Mondiale a 'Horizon 2000 et au-dela, 1995*

**QUADRO VII: Taxas de crescimento por grandes regiões**

<b>África</b>	
Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 4,5% ao ano 1995 – 2000: 5,5% ao ano 2000 – 2010: 4,0% ao ano
Chegadas turistas internacionais:	2000: 24,3 milhões 2010: 36 milhões
As chegadas intraregionais passam de 38% a 42% entre 1990 e 2010	
<b>Américas</b>	
Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 4,2% ao ano 1995 – 2000: 5,5% ao ano 2000 – 2010: 3,5% ao ano
Chegadas turistas internacionais:	2000: 146,7 milhões 2010: 206,9 milhões
As chegadas intraregionais diminuem de 78% a 68% entre 1990 e 2010	
<b>Asia Oriental/Pacífico</b>	
Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 6,1% ao ano 1995 – 2000: 7,5% ao ano 2000 – 2010: 6,5% ao ano
Chegadas turistas internacionais:	2000: 101 milhões 2010: 190 milhões
As chegadas intraregionais passam de 73% a 80% entre 1990 e 2010	
<b>Europa</b>	
Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 2,2% ao ano 1995 – 2000: 3,2% ao ano 2000 – 2010: 2,5% ao ano
Chegadas turistas internacionais:	2000: 372 milhões 2010: 476 milhões
As chegadas intraregionais não sofrem alteração significativa: 88% em 1990 e 87% para 2010	
<b>Médio Oriente</b>	
Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 3,4% ao ano 1995 – 2000: 4,6% ao ano 2000 – 2010: 2,5% ao ano
Chegadas turistas internacionais:	2000: 11 milhões 2010: 18 milhões
As chegadas intraregionais passam de 34% a 38% entre 1990 e 2010	

### Ásia do Sul

Taxa de crescimento:	1990 – 1995: 5,1% ao ano
	1995 – 2000: 7,2% ao ano
	2000 – 2010: 6,5% ao ano

Chegadas turistas internacionais:	2000: 5,8 milhões
	2010: 10,4 milhões

As chegadas intraregionais passam de 30% a 32% entre 1990 e 2010

O impacto directo e indirecto do turismo a nível do emprego, das receitas públicas e do desenvolvimento regional, faz com que também nesta perspectiva, seja um factor determinante da qualidade de vida das sociedades contemporâneas.

Entre 1980 e 1995, as receitas do turismo mundial progrediram a uma média anual de 8,5%, sobrepondo-se às taxas médias obtidas, por exemplo para as exportações de mercadorias (+5,5%) e serviços comerciais (+7,5%) DGT

De acordo com o World Travel and Tourism Council, organização que congrega as principais empresas mundiais do sector, o turismo contribui actualmente, directa e indirectamente para 10,9% do produto mundial; para 1 em cada 9 empregos, correspondentes a 212 milhões de pessoas; 15,4% do Investimento, cerca de 701 mil milhões de dólares e 11,1% dos impostos pagos, cerca de 655 mil milhões de dólares. A nível europeu, a importância do sector é ainda maior, estando na origem de 11,9% do produto, em termos directos e indirectos, 10,2% dos empregos e 13,2% do investimento.

O turismo aparece em 3º lugar nas percentagens das exportações mundiais, depois dos "produtos petrolíferos" e "veículos a motor, peças e acessórios", tudo indicando que a concretizar-se o crescimento médio previsto para as receitas do turismo (entre +7% e +8%, ao ano, até 2000), passará para a liderança como "o maior sector de actividade a nível do globo" DGT

## 2.3. O TURISMO EM PORTUGAL: EVOLUÇÃO E ESTRUTURAÇÃO CONTEMPORÂNEA

*“Que viaje à roda do seu quarto quem está à beira dos Alpes, de Inverno, em Turim, que é quase tão frio como Sampetersburgo entende-se. Mas com este clima, com este ar que Deus nos deu, onde a laranjeira cresce na moita, e o mato é de murta, o próprio Xavier de Maistre, se aqui escrevesse, ao menos ia até ao quintal.”*

Almeida Garret (1846) – Viagens na Minha Terra

### 2.3.1. BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA

Paulo Pina, o autor da História do Turismo em Portugal, reconhece poderem distinguir-se em Portugal para os séculos XIX e XX, duas fases do fenómeno turístico: uma fase “romântica e elitista” (1820:1910), e uma fase “economicista e massiva” (a partir de 1911).

Embora polémica esta datação, já que o turismo à escala “massiva” acontece em Portugal bastante mais tarde, do longo percurso do turismo aristocrático do século XIX, ao turismo dos nossos dias, de incipiente actividade económica que foi até aos anos 50, à importância que esta “indústria” hoje representa, o despontar do turismo em Portugal foi acompanhando, ainda que a uma considerável distância, as tendências que se fizeram sentir a nível internacional.

Numa breve resenha histórica, consideraremos vários períodos distintos deste desenvolvimento.

#### A. Até à Primeira Guerra Mundial

*“D’antes o costume em Portugal, nos mezes de verão, era tomar ares. Quem fosse gente tinha casa no campo e em chegando o mez de maio emigrava para a quinta, que era como se chamava a isso, e ia espantar com as modas os habitantes tranquilos das circumvisinhanças. Iam logo as famílias dos sítios visitar os recém-chegados, e as senhoras de Lisboa produziam por lá uma impressão extraordinária.”* Julio César Machado, introdução à obra de Ramalho Ortigão, *Banhos de Caldas e Aguas Minerais*, Porto, Livraria Universal, 1875.

É a chamada moda de “veraneio” que se instala entre nós no início do século XIX, privilégio de uma elite social relativamente reduzida. Esta fase é marcada sobretudo pelo desenvolvimento do



termalismo, a partir do final do século XIX. Inicialmente com propósitos curativos, a apetência pelas termas, traduz rapidamente outras motivações – mudança de ares, contactos sociais, divertimentos, passeios e piqueniques.

Os objectivos curativos estiveram igualmente associados aos banhos de mar, tendo não obstante os banhos termais ganhado mais adeptos antes do advento do turismo balnear em Portugal. Num trabalho de C. Cavaco (1978)<sup>23</sup>, a autora aponta a segunda metade do séc. XIX como o despertar das estadias à beira mar, sendo já nessa época o banho de mar tido como revigorante e terapêutico.

*As antiquíssimas fontes medicinais, enraizadas na tradição popular, vêm-se transformadas em estâncias termais, com especial relevo para as do Gerês, de Vizela, de S. Pedro do Sul, das Caldas da Rainha e do Estoril. Também fluindo das cidades e do interior, vem aparecendo um caudal de veraneantes "os banhistas", que passaram a animar povoações piscatórias do litoral, que assistem anual e fugazmente, pelo Verão, a esse estranho corrupio de gente que se instala nas suas praias."*<sup>24</sup>

O corredor da Costa de Pedrouços – Cascais, em Lisboa, o eixo Foz do Douro – Leça, no Porto, da Póvoa do Varzim – Vila do Conde, Espinho e Figueira da Foz, constituem as localidades litorais mais procuradas e onde o turismo tem mais expressão.

Do ponto de vista da promoção e da informação, surgem os primeiros roteiros turísticos, termal em 1875 e balnear em 1876, respectivamente "*Banhos de Caldas e Aguas Mineraes*" e "*As Praias de Portugal*", ambos da autoria de Ramalho Ortigão.

A inexistência duma rede de comunicações barata e acessível, condicionava o desenvolvimento do turismo, e deixava de fora os múltiplos atractivos que o país possuía. O desenvolvimento de alguns centros termais quer no litoral, quer no interior, processa-se paralelamente ao progresso dos transportes, com a construção das primeiras estradas em macadame e com a abertura das primeiras linhas de caminho de ferro, no final do século XIX com Fontes Pereira de Melo.

<sup>23</sup> Cavaco, *O Turismo em Portugal, Aspectos evolutivos e espaciais*, Lisboa, *Estudos Italianos em Portugal*

<sup>24</sup> *Livro Branco do Turismo, Ministério do Comércio e Turismo, S.E.T.*

A oferta de alojamento hoteleira, igualmente reduzida e de fraca qualidade, é recordada por Pina<sup>25</sup> descrevendo-a como "uma exígua e arcaica capacidade de alojamento, dispersa pelos principais centros urbanos e por modestas estâncias termais dirigidas para o consumo interno, que se viam complementadas por uma feira de praias provincianas, animadas, aqui e além, com a pincelada, ingenuamente internacional de uns quantos vizinhos espanhóis fronteiriços."

É já no início do século XX, no contexto de transição Republicana, que se dão os primeiros passos na criação de instituições ligadas ao turismo: A criação em 1906 da Sociedade de Propaganda Nacional, considerada como o embrião civil da organização turística em Portugal. Anos mais tarde, ocorria em Lisboa o IV Congresso Internacional de Turismo (12 de Maio de 1911), tendo sido criado no decurso do mesmo, o primeiro órgão oficial do turismo em Portugal: a Repartição de Turismo, integrada no Ministério do Fomento (Decreto de 16 de Maio de 1911). Importa sublinhar, segundo Paulo Pina<sup>26</sup>, a importância deste facto no contexto extra-nacional, na medida em que Portugal passa a ser o terceiro país da Europa a possuir a partir desta altura, uma organização oficial e institucionalizada de turismo, a par da Áustria e da França, pioneiros nesta área.

## B. Até à 2ª Guerra Mundial

Uma sucessão de acontecimentos políticos e económicos (nomeadamente com a instauração da ditadura), vêm influenciar negativamente o desenvolvimento do turismo em Portugal até próximo dos anos 50.

O turismo em Portugal regista neste período taxas de crescimento muito baixas, não obstante melhorias que se fazem sentir nas acessibilidades com o melhoramento das redes viárias, no domínio dos transportes com a difusão do automóvel, dos autocarros de passageiros e a criação no final dos anos 20 dos primeiros serviços de transporte aéreo, ainda que muito incipientes.

Em termos de estrutura administrativa do turismo, dão-se neste período alguns avanços, que importa relevar: A criação em 1921 das Comissões de Iniciativa, motores da organização turística a nível

---

<sup>25</sup> Pina, *O Turismo no séc. XX*, 1988, p.11

<sup>26</sup> *Idem*, p.23

local; O surgimento no estrangeiro das Casas de Portugal, aliadas a um esforço de promoção desenvolvidos além fronteiras ( a primeira abre em Paris em 1931). A criação em 1933 do famigerado Secretariado de Propaganda Nacional, que viria na pessoa do seu responsável máximo, António Ferro, a considerar o turismo como um importante instrumento de propaganda, e um "factor de riqueza e de civilização", e em 1935 o surgimento do Conselho de Turismo e da FNAT- Federação Nacional para a Alegria no Trabalho.

Seria como apoio a esta nova "indústria" alternativa, entendida como fonte de riqueza e sobretudo como fonte de propaganda externa que entre outras medidas oficiais se viria, ainda durante os anos quarenta a dar corpo a uma rede de unidades hoteleiras que se pretendia dotadas de maior conforto e de um ambiente acolhedor e familiar, através de um conjunto de pousadas e estalagens de norte a sul do país.

### C. O advento em Portugal do turismo de massas

A partir da década de 60, Portugal, podemos afirmar, lança-se na "Batalha do Turismo" <sup>27</sup>, em duas frentes: uma o afluxo crescente de turistas estrangeiros, que em 1964 atingia segundo as estatísticas nacionais, "o número mágico de um milhão de entradas"<sup>28</sup>, outra, desenvolvia-se a nível do aparelho administrativo. A este processo de abertura de fronteiras não é alheia a catastrófica situação financeira do país agravada pela guerra colonial.

A transformação de Portugal num *país de turismo*, ganha nova consistência, com a formulação do *conceito de utilidade turística*, pela Lei nº 2073, de 1954, em que pela primeira vez se criaram incentivos fiscais ao investimento na hotelaria, ampliados mais tarde com incentivos financeiros, através da criação do *Fundo de Turismo*, em 1956. Terá sido o nascimento do nosso turismo moderno, já que pela primeira vez surge um estímulo à oferta, visando a sua ampliação e reforço, aliados ao conceito de "produto turístico", e de mecanismos que visavam a dignificação e melhoria do que era oferecido a quem nos visitava.

---

<sup>27</sup> Pina, o. citada

<sup>28</sup> Turismo, DGT, Out-Dez 1989

Estas preocupações vêm a ser complementadas em 1965 com a criação do *Gomissariado de turismo*, origem da actual Direcção Geral de Turismo e o *Centro Nacional de Formação Turística Hoteleira*, mais tarde transformado em Instituto Nacional de Formação Turística. As estruturas institucionais do Turismo começam a partir desta data a demonstrar vitalidade e intenção programática, e pela primeira no âmbito do planeamento nacional – O Plano de Fomento (1965 a 1967), comporta um capítulo dedicado ao turismo.

Em paralelo com estes aspectos de carácter institucional, o turismo português entra, pode dizer-se, numa terceira fase; a ultrapassagem dos problemas do pós –guerra pelos países evoluídos do ocidente, aliada aos progressos acentuados da aviação comercial, à propaganda e ao marketing dos operadores turísticos, começa a lançar centenas de milhar, depois milhões de turistas para os caminhos do sul, em especial para a Itália, a Grécia, o sul de França, a Espanha e Portugal. A partir de meados dos anos 60, sobretudo com a “Primavera Marcelista”, assiste-se no País ao boom do turismo, em paralelo com o que se fazia sentir a nível europeu e mesmo mundial. O turismo de sol e praia e as zonas receptoras que lhes estão associadas, tomam-se o fulcro deste crescimento.

O aumento dos tempos livres e dos rendimentos individuais e a extensão social do direito a férias remuneradas e o grande desenvolvimento dos transportes, são os grandes impulsionadores da procura e os dinamizadores do turismo à escala massiva, que se faz sentir e que se prolonga pelos anos 80.

O Algarve, praticamente desconhecido no início do século, relativamente exíguo de acessos e desprovido de fama nos mercados internacionais até à 2ª Guerra Mundial, é a região do país que regista maiores taxas de crescimento a partir do final dos anos 60.

O crescimento do turismo de massas, cria uma relativa euforia, motivada por atractivos de lucro e pelos efeitos positivos na economia nacional. Não obstante a aceleração do crescimento turístico em algumas regiões e locais, não se revelaram apenas positivas as suas incidências no desenvolvimento (*criação de emprego, aumento dos rendimentos das famílias, melhoria de infra-estruturas de apoio à vida colectiva, etc*), mas também algumas negativas (*carácter sazonal da actividade, concentração excessiva de equipamentos em alguns espaços litorais, congestionamentos na época alta, criação de*

*clivagens sociais, adulterações dos padrões de cultura, desarticulações dos tecidos urbanos e rurais, etc).*<sup>29</sup>

### 2.3.2. A POSIÇÃO DE PORTUGAL NO TURISMO MUNDIAL CONTEMPORÂNEO

Em comunicação proferida na abertura do Congresso sobre Turismo e Ambiente, em 1995, Alexandre Relvas aponta a importância do sector do turismo para o equilibrado desenvolvimento da economia nacional, salientando nomeadamente os seguintes aspectos: *para além de contribuir para compensar o crónico défice da balança comercial, o Turismo detem um peso significativo, cerca de 8%, no produto nacional e ocupa, considerando apenas os empregos directos, cerca de 5% da população activa do país. Se contabilizarmos o emprego indirecto e induzido, o turismo é responsável por perto de 500 mil postos de trabalho, sendo este indiscutivelmente, um dos seus maiores contributos, dado que pela sua natureza, a indústria turística é um sector que requer a utilização intensiva de capital humano.*

Toma-se no entanto, difícil de analisar e quantificar com rigor o impacto do turismo sobre a criação de postos de trabalho, atendendo por um lado às limitações das estatísticas oficiais, mas sobretudo pelas dificuldades em delimitar a extensão do sector, dado que pela sua transversalidade o turismo é sinónimo de prestação de serviços em diversas outras áreas e subsectores de actividade, directa ou indirectamente com ele relacionados.

Ainda assim, é possível distinguir três categorias de empregos turísticos:

- *empregos directos*, gerados pelo sector turístico propriamente dito (empresas de alojamento, restauração, transportes, e outros serviços de apoio, nomeadamente guias interpretes, tour operators e agências de viagem, organização e informação turística);
- *empregos indirectos*, relacionados com actividades acessórias ou fornecedoras de bens e serviços ao sector turístico, tais como, as indústrias alimentar, da construção civil, do mobiliário, etc.;

---

<sup>29</sup> J. R. Sirgado – "Turismo e Desenvolvimento Local e Regional – O caso do Concelho de Lagos" – Tese de Mestrado

- *empregos induzidos*, resultantes de actividades tomadas necessárias em regiões que vivem directa e essencialmente do turismo, tais como serviços de saúde e de educação, serviços financeiros e de telecomunicações, etc.

Para além da enorme contribuição na criação de emprego (segundo Lanquar, 1983, a cada emprego directo corresponde um a três indirectos), o turismo gera importantes investimentos quer nacionais quer estrangeiros, induz pelos seus efeitos multiplicadores, crescimento em outros sectores da actividade económica, e contribui fortemente para a diminuição das assimetrias de desenvolvimento do país, para a valorização do património cultural e a protecção do meio ambiente, e, no plano social, pode constituir uma alternativa real para a melhoria da qualidade de vida das populações, em especial nas áreas rurais, mais carenciadas.

De acordo com o Banco de Portugal, as receitas cambiais geradas pelo turismo ascenderam em 1996, a 724,2 milhões de contos, cerca de 4,7% do PIB. Este valor assume o seu real significado, quando se toma como termo de comparação as receitas geradas por outras actividades: o turismo gera um volume de receitas superior ao de qualquer outro sector exportador, nomeadamente a indústria têxtil, sector líder em termos de exportações nacionais.

Num contexto internacional, onde o crescimento do turismo continua a desenvolver-se a um ritmo apreciável, Portugal tem vindo a manter as suas quotas, absorvendo em 1996, 2,8 das chegadas de turistas a nível europeu e 1,7% dos movimentos mundiais (*Quadro VIII*). No que respeita às receitas do turismo, a participação portuguesa fixou-se em 2,2% em relação ao total da Europa (*Quadro IX*) e 1,1% ao total do Mundo.

**QUADRO VIII- QUOTAS DE MERCADO DAS CHEGADAS DE TURISTAS**

	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Base:Europa</b>	1,4	2,4	2,8	2,9	2,7	2,8	2,9	2,8
<b>Base:Sul da Europa</b>	4,5	6,8	8,9	10,5	9,8	9,9	10,3	9,9
<b>Base: Mundo</b>	0,9	1,5	1,8	1,8	1,6	1,7	1,7	1,7

**QUADRO IX: QUOTAS DE MERCADO DAS RECEITAS DE TURISTAS**

	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996
<i>Base: Europa</i>	1,3	1,9	2,4	2,3	2,5	2,2	2,2	2,2
<i>Base: Sul da Europa</i>	—	5,5	7,4	7,1	7,9	6,8	6,9	6,9
<i>Base: Mundo</i>	1,1	1,0	1,3	1,2	1,3	1,1	1,1	1,1

Portugal é actualmente o 16º destino turístico mundial (*ponto 2, quadros IV*) e o 17º em termos de receitas cambiais (*ponto 2, quadro V*). Acresce ainda, que as receitas provenientes do turismo, enquanto despesas efectuadas por estrangeiros no território nacional, geram um efeito multiplicador, conhecido por multiplicador do turismo, o qual nos dá a variação suplementar de rendimento induzida por uma variação unitária nos gastos/consumos turísticos, seja em alojamento, alimentação, transportes, lazer ou compras várias (artesanato, recordações, etc.).<sup>30</sup>

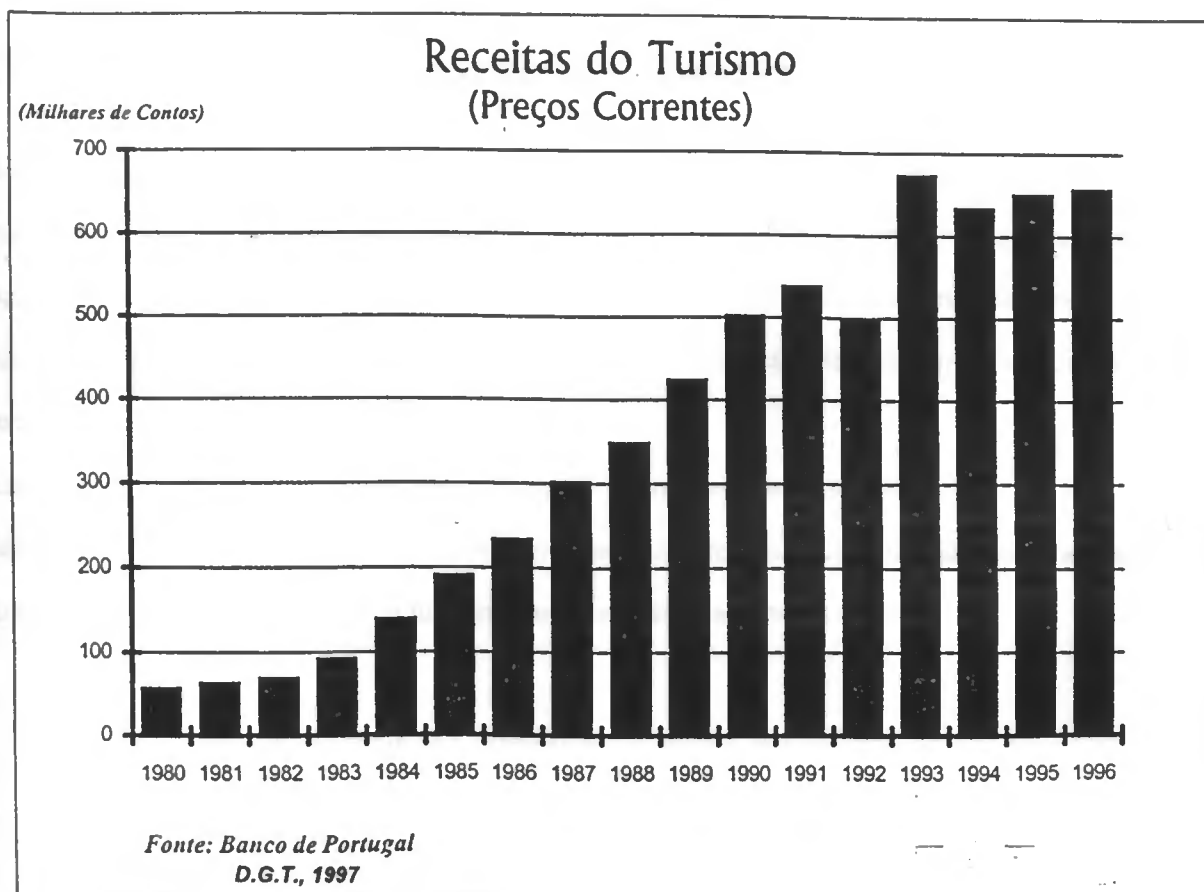
Enquanto destino turístico apresenta vantagens comparativas/pontos fortes<sup>31</sup>: Clima favorável; população acolhedora; boa localização geográfica, diversidade oferta, com elementos de diferenciação (património natural e histórico-monumental, artesanato, gastronomia, etc.); extensão faixa costeira e do sistema fluvial; diversidade fisiográfica (paisagens, ambientes e culturas) para responder a diferentes motivações turísticas.

A evolução das receitas do turismo, tem sido positiva e significativa nos últimos anos, como se pode ver, mantendo-se desde 1993, acima dos 600 milhões de contos

<sup>30</sup> As receitas turísticas, quando postas a circular na economia, dão origem a um valor final superior ao que foi introduzido inicialmente no circuito económico através dos gastos dos turistas, tanto maior quanto mais elevada for a propensão marginal ao consumo e o maior numero de transacções económicas efectuadas.

<sup>31</sup> Resumido do Suplemento Revista do I.N.F.T., nº2, *Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal*, Março 1998

QUADRO X:



As previsões da World Travel and Tourism Council (WTTO), apontam para Portugal um crescimento de investimento no Turismo nos próximos 10 anos de 47,6%, correspondendo a um emprego de 8,8%. Estes números provam a importância estratégica do turismo assume na nossa economia e, o importante impacte, atendendo à sua transversalidade, a todos os outros sectores de actividade económica dos quais é tributário.

Apesar dos estrangulamentos e fragilidades (concentração da procura externa num número restrito de mercados – Espanha, Reino Unido e Alemanha, sazonalidade, dependência em relação ao produto *sol-praia*, deterioração do gasto médio por turista/dia, carências a nível de mão de obra qualificada, intervenção dos grandes operadores internacionais, sobrecarga de construção e desordenamento urbano nalgumas áreas do litoral, etc.), o sector do turismo em Portugal, detem fortes potencialidades<sup>33</sup>, associadas a uma imagem de destino turístico já consolidado e seguro.

<sup>33</sup>Idem, *Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal*, DGT, Março 1998

### 3. O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

#### 3.1. A DINÂMICA TURÍSTICA E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

"Basicamente há três processos de desenvolvimento de uma região: desenvolvimento agrícola, desenvolvimento industrial e desenvolvimento turístico. Provavelmente dos três, é este último o mais rápido e mais fácil. Este processo moderno de desenvolvimento das comunidades regionais, que possuam condições turísticas potenciais, dá origem a um espectacular crescimento económico e de poder de compra da população activa"<sup>33</sup>.

Largamente partilhada por quem tem, directa ou indirectamente responsabilidade na promoção do desenvolvimento rural em geral e do desenvolvimento das regiões desfavorecidas em particular, esta quase "crença" no turismo, decorre fundamentalmente de duas ordens de razões:

- Por um lado, as inegáveis virtualidades e efeitos sinérgicos (traduzidos na capacidade de motivar por arrastamento o desenvolvimento de outras actividades), que pelo menos do ponto de vista teórico, as actividades turísticas permitem explorar, em favor do desenvolvimento dessas regiões, nomeadamente no que respeita à criação de emprego e de rendimento, e conseqüentemente à revitalização da vida social e cultural e à recuperação / preservação do património natural e construído.
- Por outro, a falta de estudos e soluções alternativas e inovadoras para enfrentar e resolver as crises e rupturas que essas regiões vêm, de há muito acumulando.

Procuraremos identificar as principais componentes e inter-relações da complexa teia que se gera entre as potencialidades que a teoria exalta e associá-las às realizações que a prática regista, o que nos conduzirá ao reconhecimento de que só através de um esforço integrado – de medidas, meios, recursos e protagonistas – será possível um desenvolvimento regional equilibrado e, de modo muito particular, tomar o turismo um instrumento eficaz desse desenvolvimento.

---

<sup>33</sup> Declaração pública da Câmara de Comércio dos Estados Unidos; Citação de Helena Torres Marques – 1º Colóquio Regional de Turismo e Termalismo de Lafões.

## 3.2. A MULTIPLICIDADE DE RELAÇÕES ENTRE O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

### 3.2.1. A EVOLUÇÃO DOS FLUXOS TURÍSTICOS AOS NÍVEIS LOCAL E REGIONAL

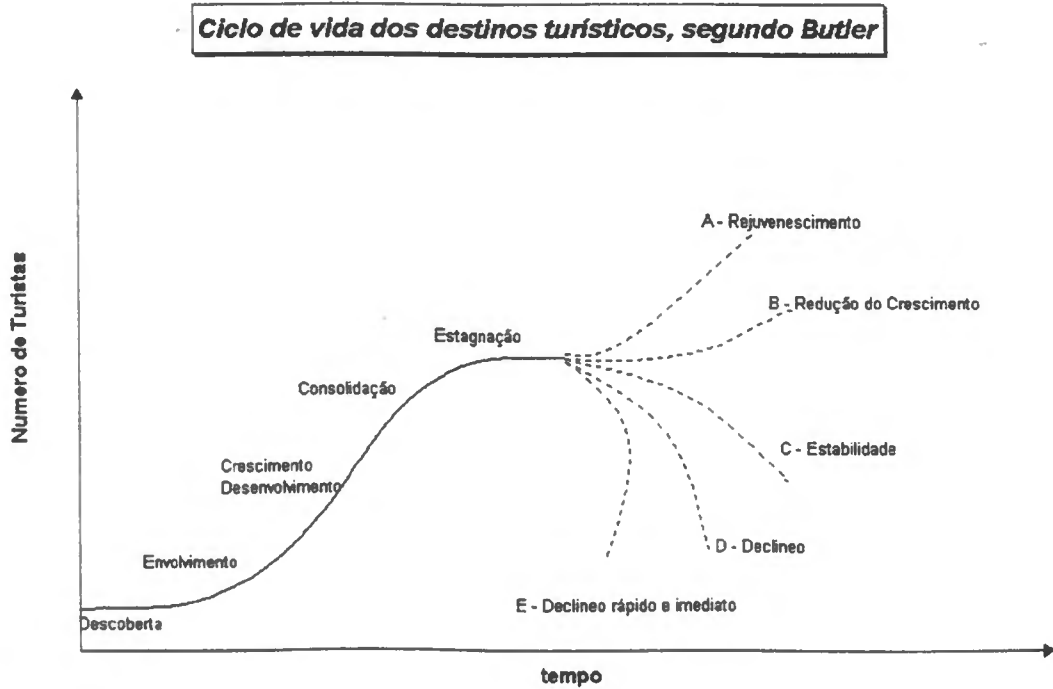
A importância e o papel do turismo ao nível do desenvolvimento, vem adquirindo desde os anos 80, um significativo relevo para a investigação. A necessidade de desenvolver estudos desta natureza, resulta fundamentalmente do reconhecimento de que os mais significativos impactes do turismo nos processos de desenvolvimento, são sentidos aos níveis local e regional.

As actividades turísticas desencadeiam, como afirmámos, uma teia vasta e complexa de efeitos directos e indirectos, que podem ser, a médio prazo, o suporte de profundas transformações na sociedade e economias locais. A complexidade e a natureza pluridisciplinar das implicações do turismo nos processos de desenvolvimento local, obrigam-nos a uma análise prudente e necessariamente parcelar.

A evolução do turismo aos níveis local e regional, está estreitamente ligada às capacidades gerais de atracção turística. A maximização da procura, depende do aproveitamento turístico dos recursos locais e regionais, e da capacidade de potencializar os atributos físicos, humanos, técnicos, económicos e culturais de que dispõem. Da correlação de atitudes e influências ao nível dos vários agentes envolvidos - entidades públicas, empresas e população residente - dependerá a evolução do turismo numa dada região.

Segundo Butler (1980), as fases fundamentais da evolução turística local e regional, são explicadas através de um modelo geral:

FIGURA III



O processo de evolução dos fluxos turísticos, inicia-se com um período de prosperidade (com as fases de lançamento, exploratória e de crescimento), ao qual se segue um período crítico da estrutura turística da região (fases de consolidação e estagnação); sendo justamente na fase de consolidação que podem emergir impactos sociais significativos, com movimentos de oposição e descontentamento por parte das populações, face ao número de visitantes e às facilidades que lhes foram criadas. O ciclo conclui-se com uma fase de declínio ou de rejuvenescimento.

Sendo um processo como vimos, multidimensional, a evolução do turismo configura a interdependência de uma série de vectores e processos de evolução: os recursos / estruturas de recepção turística, as estratégias e acções dos agentes públicos e privados, as condições de inserção da actividade turística nos tecidos locais e regionais (em termos económicos, sociais, demográficos, culturais e ambientais), e em última instância, a capacidade geral de equilíbrio entre a oferta e a procura.

### 3.2.2. ESTRUTURAS DE RECEPÇÃO TURÍSTICA LOCAL

O turismo é, em termos económicos uma actividade essencialmente de serviços, que envolve uma diversidade de domínios. O desenvolvimento do turismo mobiliza toda uma série de meios (financeiros e humanos), e promove a criação de estruturas físicas de recepção turística a nível local, quer directamente ligadas ao turismo (alojamento, restaurantes e similares, alguns serviços relacionados com os transportes e alguns serviços recreativos), quer indirectamente relacionados, ligados ao apoio da vivência local/autóctone (circulação de pessoas; comunicação e informação; comércio; bancos e outros serviços financeiros; seguradoras; operações sobre imóveis e serviços jurídicos; serviços de publicidade; saúde; cultura e recreio; religião; segurança; saneamento; serviços de manutenção e reparação; administração pública; água, gás e electricidade; produção alimentar; construção civil e obras públicas).

Em termos gerais o crescimento do turismo, tenderá a promover o crescimento / aparecimento de algumas destas estruturas de recepção, sobretudo as directamente relacionadas com a actividade turística, nem sempre ajustada (e são inúmeros os exemplos, sobretudo a nível do litoral, que o ilustram), às possibilidades locais para o suportar.

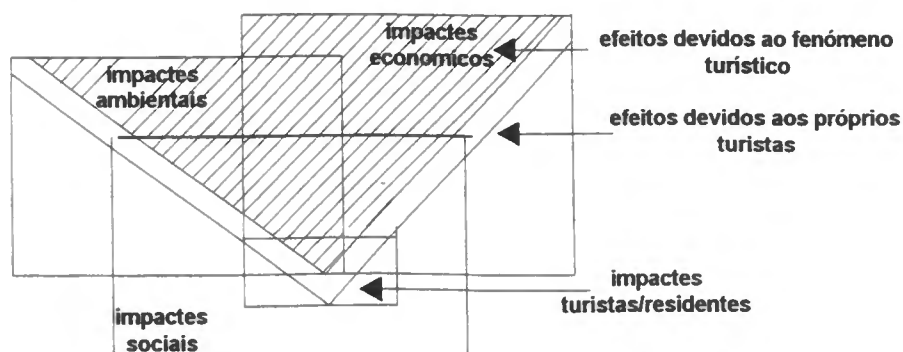
### 3.2.3. EFEITOS DO TURISMO NAS REGIÕES DE ACOLHIMENTO: INTER-RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE TURISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Obedecendo durante muito tempo a preocupações de índole meramente económica (quantos turistas virão? Como atrair mais? Que facilidades e serviços serão necessários?, etc.), o desenvolvimento do turismo negligenciou consequências sociais e ambientais, muitas vezes negativas para as regiões de acolhimento e respectivas populações.

Procuraremos numa breve resenha teórica, referir os efeitos e as inter-relações gerada entre o Turismo e o desenvolvimento local, e consequentes efeitos sinérgicos, em grande parte comuns entre os autores analisados.

Segundo Pearce<sup>34</sup>, os efeitos do turismo nas regiões de acolhimento, podem enquadrar-se em grandes vertentes, conforme figura seguinte:

FIGURA IV  
Impactes Turismo - Residentes



Nesta estrutura confluem e interagem impactes do turismo de natureza social, ambiental e económica, quer se atendermos ao turismo em termos mais latos, quer às influências específicas dos turistas.

Salientando este autor que qualquer balanço mais exaustivo sobre os efeitos do turismo nas regiões visitadas, requer e só será possível com um trabalho conjunto entre vários ramos do conhecimento, nomeadamente entre economistas e sociólogos, por forma a que sejam devidamente equacionados e quantificados quer os benefícios quer os custos sociais, para as populações de acolhimento.

Lanquar<sup>35</sup>, não se afastando substancialmente das proposições descritas, dá sobretudo ênfase aos "efeitos sobre as condições de existência e bem estar" das populações, aos efeitos do "encontro turistas/autóctones" (positivos e negativos), proveniente do choque de culturas, relevando ainda a possibilidade de conflito quando fenómenos de saturação desequilibram a vida local.

Referindo um estudo piloto da OMT sobre os efeitos sociais do Turismo, Lanquar aponta três conclusões principais: a) *As incidências sócio-culturais das práticas turísticas, dependem do número de*

<sup>34</sup> Philip L. Pearce, Tourist-resident impacts, Global Tourism, the next decade

<sup>35</sup> Lanquar, Sociologie du tourisme et des voyage

*peças em presença, das modalidades e duração do contacto; b) estão largamente ligadas aos valores e modelos culturais e sociais das populações em contacto; c) variam em função da permeabilidade, que difere consoante as populações mas igualmente em função do desenvolvimento local da actividade turística.*

Para Holloway (1992), o rápido crescimento do turismo no séc. XX, acarretou numa vasta escala, quer oportunidades quer problemas, com reflexos de índole económica, sócio-cultural e ambiental e política, e consequentes repercussões nas regiões de acolhimento.

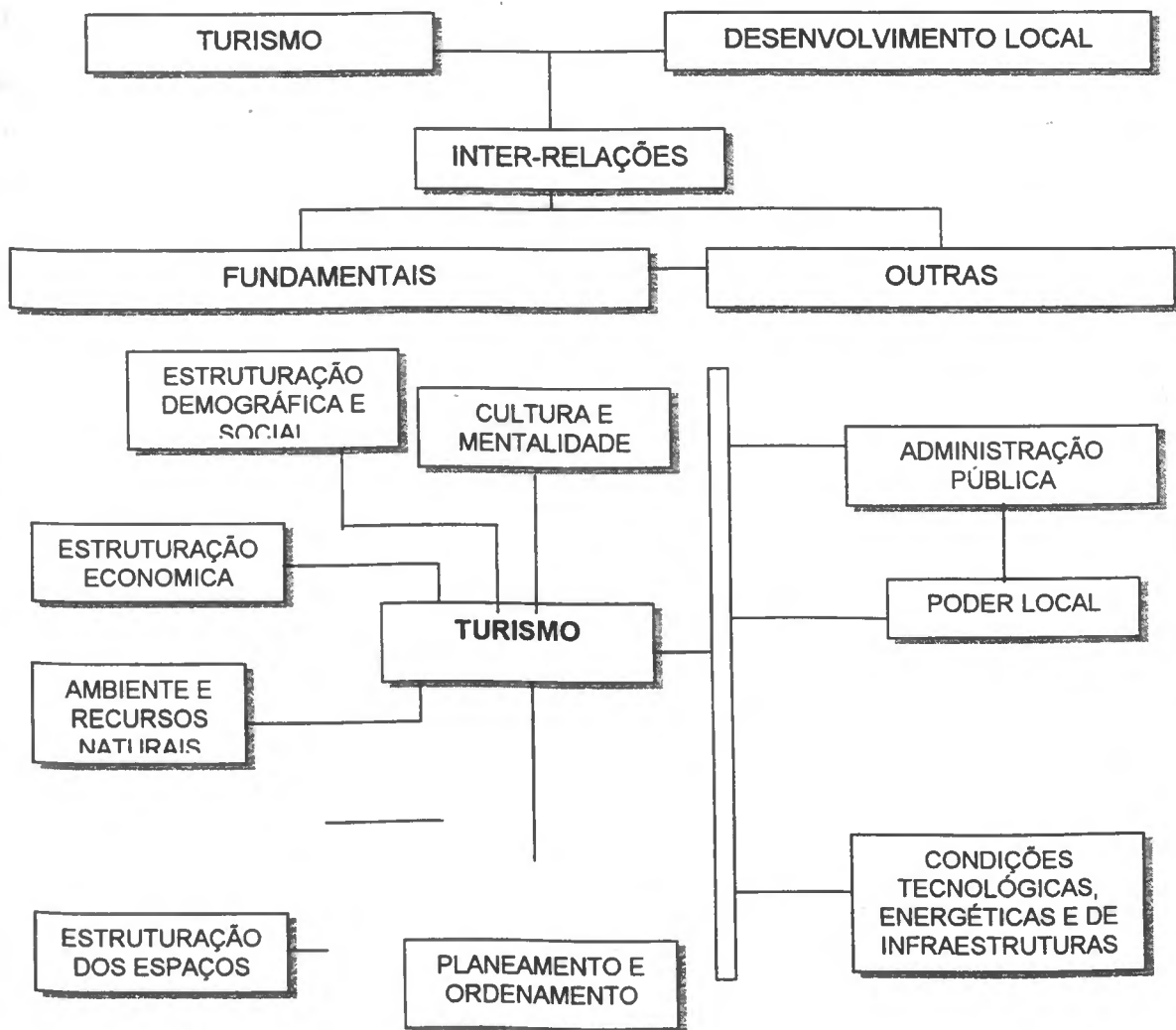
Num vasto trabalho sobre turismo e desenvolvimento local<sup>36</sup>, Sirgado vai mais longe, descrevendo uma teia de inter-relações entre o turismo e o desenvolvimento local, conforme figura seguinte:

---

<sup>36</sup> Sirgado, Turismo e desenvolvimento local e regional. O caso do concelho de Lagos na região do Algarve e do país

FIGURA V:

**ESBOÇO DAS INTER-RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL**



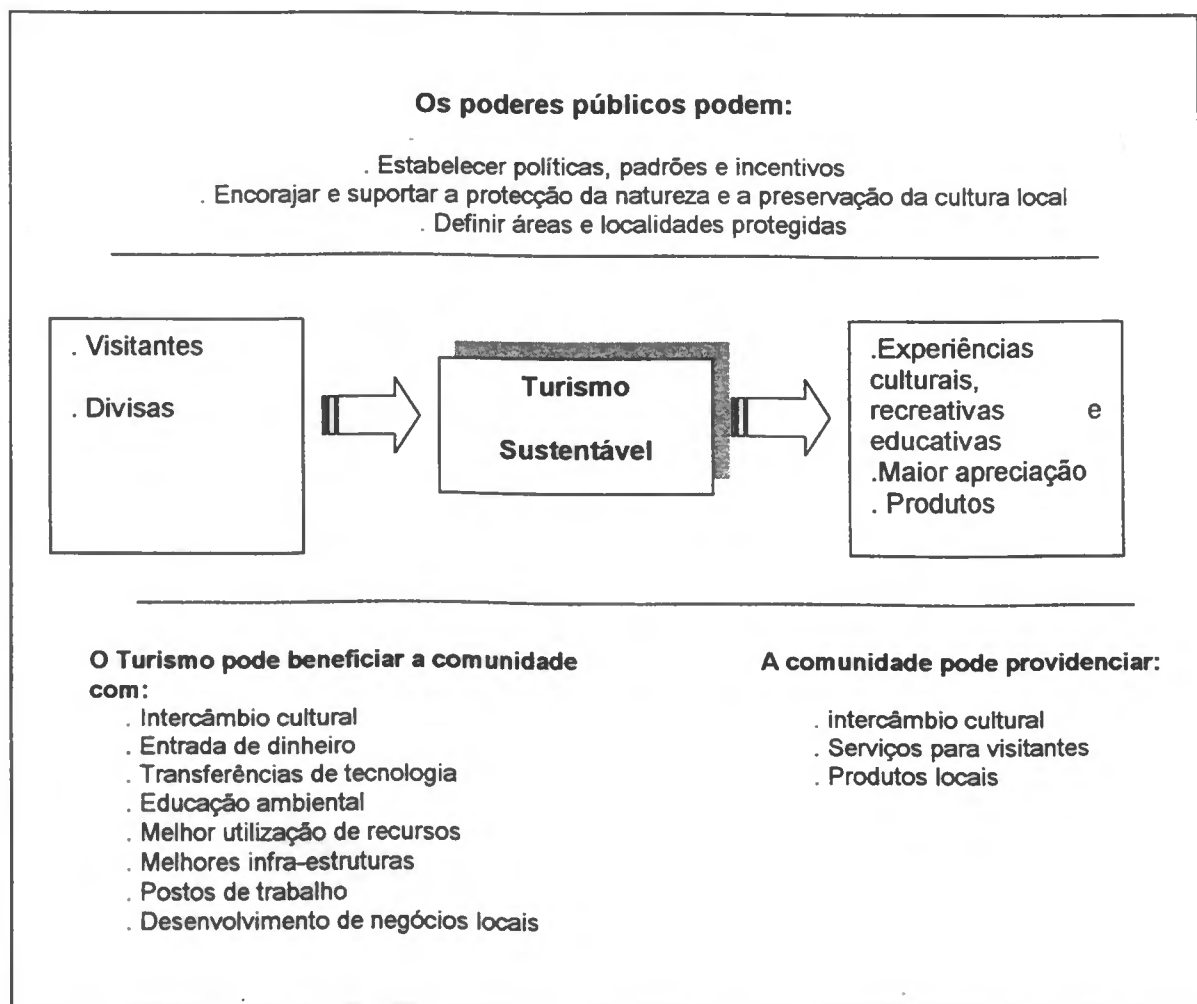
Tentaremos resumir apenas os aspectos que em nosso entender são mais relevantes, tendo merecido explícita/implicitamente aceitação consensual entre as análises efectuadas.

Começamos pelas **componentes económicas**, inevitavelmente as que maior relevância têm tido nos estudos desenvolvidos sobre o assunto.

Em termos económicos, o Turismo compreende "uma rede complexa e dinâmica de serviços... que mobilizam mudanças diversas (directas, indirectas ou induzidas) nas estruturas económicas locais ou

regionais".<sup>37</sup> Mas para que o turismo constitua de facto uma estratégia económica benéfica, tem de ser igualmente dedicado à melhoria das condições de vida daqueles que vivem e trabalham na comunidade e à protecção do ambiente. A protecção do ambiente e o desenvolvimento do turismo sustentável são inseparáveis. A OMT defende que o turismo tem de ser "ambientalmente sustentável – tanto a nível natural como cultural – para ser economicamente viável"<sup>38</sup>, ilustrando um modelo de desenvolvimento do turismo sustentável numa dada comunidade, que sintetizamos na *Figura VI* :

**FIGURA VI: DESENVOLVIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL**



Esta figura, que resume as interacções entre visitantes e visitados, descreve os benefícios que num quadro de turismo sustentável, podem advir para a comunidade, o papel vital a exercer por esta, com a oferta de serviços, instalações, atracções e interacção cultural, assim como o papel interventivo dos poderes públicos, num mesmo quadro .

<sup>37</sup> Sirgado, o. cit.

O impacto económico que o crescimento turístico tem a nível local/regional será, como se compreende, de difícil avaliação, tomando-se necessário ter presentes as características económicas dos "complexos potencialmente receptores", antes do surto do turismo, de molde a analisar, de alguma forma, a importância relativa que o mesmo terá tido nos tecidos económicos locais e/ou regionais.

Vejamos em síntese, os serviços que de forma directa ou indirecta estão ligados ao turismo, podendo sofrer diferentes incidências, decorrentes das práticas turísticas:

*Serviços directamente ligados ao turismo*

- Hotelaria e similares
- Restauração e similares
- Alguns serviços relacionados com os transportes (agências de viagens e turismo, aluguer de automóveis sem condutor, outros)
- Alguns serviços recreativos (discotecas, pubs, casinos, etc.)

*Serviços indirectamente ligados ao turismo:*

- Serviços ligados com as comunicações (correio, telefones, etc)
- Serviços bancários, outros serviços financeiros e seguradoras
- Serviços religiosos
- Serviços relacionados com a saúde
- Comércio a retalho (produtos artesanais, tabacarias, farmácias, supermercados, etc)
- Operações sobre imóveis e serviços jurídicos
- Serviços de segurança (serviços de segurança pública, serviço de socorros a náufragos, etc)
- Serviços de saneamento e limpeza

*Outras actividades:*

- Produção alimentar
- Água, gás e electricidade
- Construção civil e obras públicas
- Artesanato.

Sendo inúmeras as incidências económicas aos níveis local e regional, salientamos, o **emprego**, o **consumo**, e a **reestruturação económica local e regional**:

O crescimento do **emprego** (directo, indirecto e induzido), será seguramente, um dos efeitos positivos mais importantes, desencadeados pelas actividades turísticas, ao nível local e regional, constituindo um não menos importante meio de retenção da mão-de-obra em regiões ou locais desfavorecidos, de

---

<sup>38</sup> *Desenvolvimento do Turismo Sustentável, OMT:1993*

dinamização da estrutura de empregos nos serviços e de alargamento dos rendimentos das famílias, no sentido de uma melhor redistribuição dos mesmos.

O aumento do **consumo**, provocado pelas actividades turísticas, poderá constituir, igualmente, um meio relevante de **dinamização das estruturas económicas**, com o despertar de iniciativas a nível local e regional, quer no domínio do alojamento e alimentação, quer no domínio das diversões e ocupação dos tempos livres, circuitos turísticos e outros serviços pessoais e sociais.

A implementação das actividades turísticas, entra em concorrência, muitas vezes em conflito, com o desenvolvimento de outras actividades tradicionais, designadamente as industriais e agrícolas, gerando segundo Sirgado "uma malha de competições inter-sectoriais que é necessário gerir correctamente", não descurando outras actividades potencialmente dinamizáveis, no sentido da criação de tecidos locais e regionais diversificados.

Para além dos efeitos económicos, o Turismo, como qualquer outra actividade humana, tem **impactos sobre o ambiente**, e é por ele influenciado. Existe hoje a consciência de que o desenvolvimento económico e social sustentável exige alterações significativas nos padrões de produção, consumo e comportamento humano. A crescente relevância entre o turismo e o ambiente, levou a que a Assembleia Geral da OMT, escolhesse como tema para o dia mundial do turismo em 1993, "O desenvolvimento turístico e protecção do ambiente: em busca de uma harmonia duradoura".

A adopção deste tema, surgiu no seguimento da Cimeira da Terra, em que mais uma vez fomos alertados para os grandes problemas ambientais do nosso tempo: Mudanças climáticas, efeito estufa, poluição atmosférica, chuvas ácidas, redução da camada de ozono, esgotamento dos recursos naturais, poluição dos recursos hídricos, deterioração do ambiente urbano, ordenamento das zonas costeiras, armazenamento de resíduos industriais, etc.

As interacções entre turismo e o ambiente, constituem assim e cada vez mais, um importante contributo no que concerne ao desenvolvimento local. Basta recordarmos as conhecidas situações de concentração e saturação, decorrentes do turismo sazonal e massivo, do chamado turismo de *sol e praia*. É o ambiente /recursos naturais, que proporciona um vasto conjunto de atractivos turísticos; e é também o ambiente que sofre uma série de efeitos negativos resultantes da dinamização das

actividades turísticas. Tem havido, felizmente, neste domínio uma tomada de consciência crescente, de que é fundamental conseguir harmonizar o desenvolvimento turístico com a preservação/conservação do ambiente, dos recursos naturais.

A adopção de medidas no domínio do ambiente e recursos naturais, em articulação com as políticas de turismo, constituem uma via fundamental na dinamização do desenvolvimento local e regional, em especial nas situações em que se registam maiores dinâmicas turísticas.

De igual forma, o crescimento das actividades turísticas, desencadeia alguns efeitos significativos, quer em **termos demográficos**, quer na **estruturação social local e regional**, quer a nível da **cultura e mentalidades**, decorrentes das reestruturações de âmbito económico, dos tecidos locais e regionais, já apontados. De características e incidências diferenciadas, em função das desiguais condições de partida de cada local/região, o turismo pode contribuir para a melhoria das condições de vida e bem estar das populações:

A **estrutura demográfica/social**, num dado local/região, pode sofrer alterações significativas, geradas pela atracção criada com a oferta de empregos na actividade turística. Sirgado na obra citada, aponta, nomeadamente: *Alterações na estrutura etária da população*, com os afluxos de gente a incrementar os patamares da "idade activa"; *saldos migratórios positivos*; *mudanças na estrutura do povoamento*, com concentração de população nos meios ligados ao turismo e o desencadear ou acelerar dos processos de desertificação e envelhecimento nas zonas periféricas, associados à falência de algumas actividades, sobretudo nos meios rurais menos desenvolvidos; *constituição de uma estrutura populacional marcada por residentes não naturais do local ou região*, com eventuais efeitos na estruturação social e cultura de mentalidades; *transformação da estrutura de profissões e actividades da população*, devido ao surgimento de novas oportunidades de emprego, sobretudo nas áreas directa ou indirectamente ligadas ao turismo; *incremento da mão de obra feminina no mercado de trabalho*; *transformações na estrutura da família*; *reduções da mortalidade*, em correlação com a melhoria geral das condições de vida (rendimentos individuais/familiares, infraestruturas de apoio – hospitais, centros de saúde, etc – e melhores condições perante o trabalho).

Sendo o turismo uma actividade que envolve múltiplos contactos entre indivíduos com diferentes padrões de cultura, o crescimento turístico, pode igualmente ser responsável por algumas influências de maior ou menor profundidade, no âmbito da **cultura e mentalidades**, a nível local ou regional.

Estes efeitos, positivos sempre que respeitam ou dinamizam a identidade cultural do local, através de acções de manutenção e revalorização do património histórico, arquitectónico e cultural, nomeadamente protecção de cidades e núcleos históricos; recuperação e manutenção de monumentos; dinamização de sistemas de pesquisa, informação e divulgação no domínio do artesanato e arte popular; dinamização de manifestações etnográficas e outras práticas culturais e recreativas e de ocupação dos tempos livres, etc., podem induzir, uma melhoria nos níveis gerais de formação escolar e cultural das populações.

Factor de reaproximação entre culturas, o desenvolvimento do turismo, nem sempre é coerente com estes nobres objectivos. Apontam-se igualmente, alguns efeitos adversos, decorrentes do desenvolvimento da actividade turística, quer ao nível das atitudes e comportamentos das sociedades de acolhimento, com alterações no sistema de valores, mudanças negativas nos padrões morais (patologia social, prostituição, alcoolismo, droga e outras formas de marginalidade<sup>39</sup>), quer a nível cultural, com o desencadear de fenómenos de aculturação (comercialização/artificialização e declínio da própria cultura), podendo conduzir, segundo M. Baptista, em situações extremadas, a acções de adulteração e destruição do meio ambiente natural e cultural.

Por último, referíamos os efeitos igualmente importantes, que o turismo pode ter na **estruturação dos espaços locais e no ordenamento do território**. São inúmeros os exemplos que conhecemos em que o desenvolvimento do turismo se veio a traduzir em graves desarticulações na estruturação dos espaços: concentração de equipamentos hoteleiros e similares, situações de congestionamento, poluição (ruídos, lixos e dejectos), descaracterização das paisagens, degradação do património cultural, inadequação de infraestruturas, etc.

Estes aspectos negativos de estruturação dos espaços locais, decorrem da inexistência de acompanhamento do crescimento turístico, por acções adequadamente articuladas de planeamento e ordenamento do território, as quais integram uma rede de preocupações indispensável numa perspectiva de dinamização turística e de desenvolvimento local e regional, harmoniosos. A necessidade de uma gestão integrada dos recursos envolvidos na actividade turística, toma-se

vertente fundamental na condução do aproveitamento adequado quer das potencialidades disponíveis, quer no sentido de um desenvolvimento integrado e sustentado e do controlo das diversas incidências do turismo no desenvolvimento, articulando acções interventoras públicas e privadas, em vários domínios: Da gestão do uso dos espaços, às paisagens, à salvaguarda do património histórico, arquitectónico e cultural, controlo dos preços, salvaguarda de valores, etc.

#### 3.2.4. AS IMPLICAÇÕES DO TURISMO E AS CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO

A influência e impacte das actividades turísticas no desenvolvimento de uma região, tendem a ser diferenciados em função das características e especificidades da região.

Facilmente se depreende, e o trabalho de campo que desenvolvemos, igualmente o demonstrou, que as implicações não serão as mesmas, consoante se trate de zonas urbanas, rurais, costeiras, montanhosas ou ilhas; De igual forma, serão diferentes consoante se trate de áreas ou regiões desenvolvidas, em vias de desenvolvimento ou subdesenvolvidas.

Não devendo ser entendido como mera solução "providencial", em regiões de fracos recursos, que não possibilitem o desenvolvimento a partir das actividades tradicionais, nem o surgimento de outras, nomeadamente no domínio das actividades industriais, o turismo pode efectivamente constituir uma força impulsionadora do desenvolvimento, em vários sentidos, com impactes notórios na criação de empregos e retenção da população activa, na captação de recursos financeiros, e indirectamente na dinamização das estruturas económicas locais e no desenvolvimento de infra-estruturas de apoio à vida local e regional e na dinamização e conservação do património sócio cultural.

#### 3.3. POLÍTICAS SECTORIAIS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO:

A responsabilidade das entidades públicas nos processos de desenvolvimento regional, é amplamente reconhecida, constituindo (*Figura V*) parte integrante das inter-relações entre o turismo e o

---

<sup>30</sup> M. Baptista, O Turismo na Economia..., 1990

desenvolvimento local. Mormente assumida, pela relevância de que se reveste para o nosso trabalho e pesando muito embora a índole descritiva deste ponto, referimos, ainda que sumariamente, os aspectos/linhas de orientação dimanados a nível governamental, que sendo de alcance estratégico para o desenvolvimento equilibrado do sector do turismo, transcendem na sua essência objectivos de natureza meramente económica, contendo igualmente preocupações de ordem sócio-cultural.

Referimo-nos aos seguintes documentos:

- **Plano de Desenvolvimento Regional e Turismo e Património Cultural**
- **Acordo de Concertação estratégica**
- **Programa de Acções de Intervenção Estruturante no Turismo**

Atendendo a que de forma directa, o primeiro destes documentos esteve estreitamente ligado aos destinos da Empresa que nos propusemos analisar, sintetizam-se, pela intrínseca relação com o nosso trabalho, os aspectos mais relevantes da segunda linha de acção preconizada no mesmo:

#### ***“Alojamento turístico em edifícios histórico-culturais”***

“O objectivo desta linha de acção é a recuperação de monumentos e edifícios com especial interesse histórico para fins de alojamento turístico... contribuindo assim para a valorização e reforço das potencialidades de desenvolvimento do sector do turismo a nível regional.

A selecção dos monumentos a recuperar será efectuada com a colaboração do IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico e Arqueológico, das Comissões de Coordenação Regional e das Regiões de Turismo. Estima-se que a afectação financeira proposta proporcionará a recuperação de cerca de 10 monumentos, no que respeita a intervenções de raiz. .... também a recuperação de pousadas já instaladas em edifícios de grande valor histórico e arquitectónico e que carecem de ampliações e remodelações significativas.

Os investimentos serão coordenados pela ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, EP, sendo a gestão financeira assegurada pelo Fundo de Turismo”.

Os principais projectos deste plano de acção, quer em termos de instalação de novas pousadas em monumentos nacionais, quer de remodelação e ampliação de outras já existentes, encontram-se abordados no ponto 4.

O mesmo documento quantifica esta acção com os seguintes indicadores:

- Aumento da capacidade global em novas pousadas de cerca de 640 camas
- Ampliação da rede de pousadas existentes em cerca de 140 camas

A desenvolver, num horizonte temporal de médio prazo (1994 - 1999), as linhas de acção descritas, regem-se em termos financeiros, pelo seguinte quadro de programação:

#### PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA POR LINHAS DE ACÇÃO

(Milhares de contos)

LINHAS DE	Custo Total	Total Despesas Públicas	Subvenções Comunitárias		Contrapartida Pública Nacional		Sector Privado
			FEDER	FSE	Admin. Central	Regiões Autón.	
Mod. divers. of. turística	190.401	56.667	42.500		13.487	680	133.734
Aloj. tur. edif. hist. Culturais	16.667	16.667	12.500		4.167		
Formação prof. Turismo	13.333	13.333		10.000	3.333		
Valor. património cultural	13.900	13.900	10.425		3.475		
Museus o. equip. culturais	8.767	8.767	6.575		2.192		
Turismo juvenil	3.333	3.333	2.500		833		
<b>TOTAL</b>	<b>246.401</b>	<b>112.667</b>	<b>74.500</b>	<b>10.000</b>	<b>27.487</b>	<b>680</b>	<b>133.734</b>

Complementamente, os citados documentos, reconhecem no turismo uma actividade fundamental "pela sua capacidade própria de gerar riqueza, criar postos de trabalho, estimular o desenvolvimento regional e pelo seu potencial de valorização dos ambientes natural e cultural, exercer um efeito multiplicador sobre toda a economia...", e preconizam um vasto leque de objectivos e áreas de intervenção, que trazem alguns aspectos que nos parecem inovadores - sinalização e sinalética turística, recalendarização das férias, reabilitação turística do parque termal, implementação de parques temáticos, implementação de um sistema de qualidade, entre outros, sendo desejável que, a bem do desenvolvimento turístico em geral e do desenvolvimento das regiões mais desfavorecidas e das populações em particular, ultrapassem, a mera declaração de intenções.

## 4. AS POUSADAS DE PORTUGAL E O CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REGIÕES

### 4.1. HIPÓTESE DE PESQUISA

As actividades turísticas podem, como tivemos ocasião de focar em pontos anteriores, podem mobilizar mudanças (directas, indirectas e induzidas) nas estruturas económicas locais e regionais, traduzindo igualmente alterações nas práticas sociais e culturais das populações visitadas.

Tendencialmente situadas em locais de fraca concentração populacional, as Pousadas assumem-se como "instrumentos do equilíbrio regional pela dinamização das actividades económicas e de vida em geral" (*Documento interno da Enatur*). Esta assumpção, terá sido o pressuposto básico que serviu de suporte à nossa escolha de caso - a Empresa que gere as Pousadas de Portugal:

- A Enatur, Empresa Nacional de Turismo, uma sociedade anónima de capitais maioritariamente públicos. De percurso nem sempre fácil, e uma macro estrutura muito específica, a Enatur revelou-se um claro exemplo de sucesso empresarial, razão complementar e determinante na nossa decisão.

Partindo deste contexto, alicerçámos o nosso trabalho de pesquisa, num quadro conceptual abrangente e ambicioso, estruturado e consubstanciado através de "entrevistas em profundidade", a pessoas/entidades que pela sua posição/responsabilidade nos pareceram actores privilegiados na fundamentação do objectivo ultimo da nossa análise: Comprovar quer interna quer externamente a missão, a vocação e valores defendidos pela Enatur – Pousadas de Portugal, enquanto contributo para o desenvolvimento das regiões e, melhoria das condições de vida das respectivas populações.

### 4.2. AS POUSADAS DE PORTUGAL: DA ORIGEM À ACTUALIDADE

#### 4.2.1. AS POUSADAS REGIONAIS

As pousadas de Portugal tiveram a sua origem nos anos 40, pela mão de um controverso dirigente em matéria de turismo: António Ferro, então director do Secretariado de Propaganda Nacional.

"Poderiam fazer-se automóveis Ford em Portugal. O que não poderá fazer-se é turismo português . . . na América" - A. Ferro - 1940<sup>40</sup>

"Igualar-se pela diferença", fará parte do ideário promocional do SPN, em matéria de propaganda e divulgação da imagem turística do país. "A diferenciação é a própria independência dos povos, a profunda manifestação do seu carácter, seja qual for o aspecto em que se manifeste". A. Ferro:1948

Apostando numa valoração turística assente na enfatização dos recursos de "cariz popular", em alternativa às atracções "eruditas" ou "cosmopolitas" tradicionais da época, A. Ferro "contrapôs à monumentalidade dos grandes centros artísticos internacionais, o tipismo das nossas vilas e aldeias; à portentosa museologia estrangeira, a garridice ingénua do nosso artesanato; à *féerie* das diversões cosmopolitas, a coloração festiva do nosso folclore; aos requebros mundanos dos grandes centros de vilegiatura, a singeleza franca da hospitalidade do nosso povo; à restauração requintada das grandes metrópoles, a candura substanciosa da culinária regional".<sup>41</sup>

É com esta feição regionalista assente no mundo rural, que A. Ferro lança as "Pousadas Regionais", destinadas "... a alojar os viajantes e fomecer-lhes a alimentação no respeito do estilo e das tradições de cada região", a lembrar os contemporâneos "paradors" de Espanha.

Inspirados de alguma forma nos pequenos estabelecimentos que na Idade Média, floresciam em lugares estratégicos, apoiando os viajantes nas suas prolongadas deslocações, as pousadas, constituíam pequenas unidades, de dimensão quase familiar, com poucos quartos, retratando não somente uma expressão arquitectónica regionalista (beirais, azulejos, pedra rústica), como identicamente, uma decoração e uma gastronomia própria da região onde se encontravam.

Procurou-se que estas pequenas unidades não se parecessem hotéis: "Quando um hóspede deixar de ser tratado pelo nome, para ser conhecido pelo número do quarto que ocupa, estaremos completamente desviados do espírito das pousadas". A. Ferro<sup>42</sup>. Em Abril de 1942, num período particularmente difícil de austeridade e carências de toda a ordem decorrentes da guerra, inaugura-se a Pousada de Sta Luzia, em Elvas, a primeira pousada regional, dum projecto de construção que

<sup>40</sup> Citação de Paulo Pina – *O turismo no século XX*

<sup>41</sup> *Idem*, pg.97

<sup>42</sup> Transcrito de documento da Enatur

envolvia 5 pousadas regionais, inscritas no "Plano de Realizações do Duplo Centenário de 1940", subscrito pelo Ministério das Obras Públicas ( e o então ministro Duarte Pacheco), sob a tutela do SPN, e entregues em regime de concessão, a particulares.

Nesse mesmo ano, não obstante as críticas contra o governo pela abertura de unidades hoteleiras, numa altura em que o turismo era um luxo, os transportes escasseavam por falta de combustíveis e o racionamento de alimentos era uma realidade, são ainda inauguradas duas outras pousadas: S. Gonçalo no Marão e S. António no Serém.

Às críticas, A. Ferro argumentaria: "... não nos podemos entregar ao fatalismo da guerra, desculpa fácil para todos os desânimos, para todos os braços caídos.... Se o turismo externo se pode considerar inexistente, por esses tempos mais próximos, o mesmo não se deverá dizer do turismo interno que chegou a altura de impulsionar, porque sem ele, sem esse pano de fundo, sem essa base assegurada, nunca será possível defendermo-nos das flutuações do turismo externo". Com algum visionarismo, acrescentaria: "Os países de Turismo como Portugal e a Suíça, devem aliás aproveitar esta pausa forçada para se apetrecharem ou renovarem para a fatal euforia do novo depois - da - Guerra". Esta argumentação serviria ainda de base à abertura, ainda em tempo de guerra de mais três pousadas: Alfeizeirão (1943), S. Braz de Alportel (1944) e Santiago do Cacém (1945), que complementariam a 1ª fase da rede estatal de Pousadas.

Em 1948, seria inaugurada uma outra unidade, na Serra da Estrela, encerrando-se assim o 1º ciclo da história das Pousadas.

A. Ferro deixaria as suas funções, de Secretário Nacional da Informação, Cultura Popular e Turismo em Janeiro de 1950. Em "retirada discreta" ... "se fechava o pano sobre a actuação do carismático dirigente a quem se ficou devendo a mentalização turística do país e que subscreveu o lançamento em bases modernas e indeléveis da imagem diferenciada, humana, popular e festiva do turismo português".<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> A. Pina, o. cit. P.103

#### 4.2.2. AS POUSADAS HISTÓRICAS

*"Conforto rústico, bom gosto fácil no arranjo de uma coisa e também no paladar, simplicidade amável, eis as grandes linhas do programa das Pousadas. E poesia, alguma poesia..."<sup>44</sup>*

As pousadas têm tentado preservar ao longo dos anos, algumas ideias base, que as caracterizam e lhes conferem um espaço próprio dentro da oferta de alojamento em Portugal, com um denominador comum: "a preservação das características das regiões onde estão localizadas".

Passamos a transcrever estas ideias, resumidas em documento da Enatur:

1. Instaladas em edifícios históricos ou situadas em regiões de interesse histórico ou paisagístico
2. Arquitectura, decoração, gastronomia e vinhos, de acordo com a região onde se localizam ou com a natureza histórica do imóvel
3. Hospitalidade
4. Dimensão pequena ou média
5. Serviço personalizado.

Com os anos 50, a ideia de pousada ganha uma nova dimensão. Surgem as chamadas "Pousadas Históricas", como forma de "rentabilizar a recuperação e aproveitamento" de edifícios monumentais antigos, paços ou conventos, abandonados ou simplesmente degradados, adaptando-os à exploração hoteleira. Surgem assim, em termos cronológicos:

Castelo de Óbidos	Óbidos	1950
Convento dos Lóios	Évora	1965
Castelo de S. Filipe	Setúbal	1965
Castelo de Estremoz	Estremoz	1970
Castelo de Palmela	Palmela	1979
Castelo V.Nova de Cerveira	V.N. Cerveira	1982
Mosteiro de Sta. Marinha	Guimarães	1985
Castelo de Alvito	Alvito	1993
Convento de S. Francisco	Beja	1994
Torre do Relógio	Queluz	1995
Mosteiro da Flor da Rosa	Crato	1995
Convento dos Loios	Arraiolos	1996

As Pousadas de Portugal, passaram a obedecer a dois tipos fundamentais:

. **Pousadas Regionais:** Situadas em zonas ou recintos de carácter histórico, parques ou reservas naturais, ou simplesmente em locais de especial atractivo paisagístico

. **Pousadas Históricas :** Instaladas em monumentos nacionais e/ou outros edifícios históricos.

#### 4.2.3. INFLUÊNCIAS DE UM IDEÁRIO MODERNO

A par das "casinhas" de A. Ferro, nos finais dos anos 50 e durante os anos 60, a filosofia das pousadas, acompanha a tendência evolutiva da arquitectura portuguesa; surgem obras de linhas modernas, embora incluindo referências a materiais e texturas regionais, ligadas à relação com a paisagem, instaladas e orientadas segundo vistas panorâmicas. Refiram-se a este propósito as pousadas de S. Bartolomeu (Bragança - 1959), S. Teotónio (Valença - 1962) e Sta Bárbara (Oliveira do Hospital - 1971).

Polémicas serão as mais recentes experiências (transição dos anos 80 para 90 e já anos 90), que remetem para a ideia de pousada a um tempo "monumento e moderno", em que a monumentalidade e a oponência duma época, se confronta com um vanguardismo audaz e inesperado de novas linhas e novas formas de um ideário dos nossos dias.

Dois desses exemplos, fazem parte integrante do trabalho de campo desenvolvido, pelo que voltaremos a abordá-lo com o adequado detalhe no ponto 4.4.2..

#### 4.3. A CRIAÇÃO DA ENATUR - EMPRESA NACIONAL DE TURISMO De Empresa Publica a Sociedade Anónima

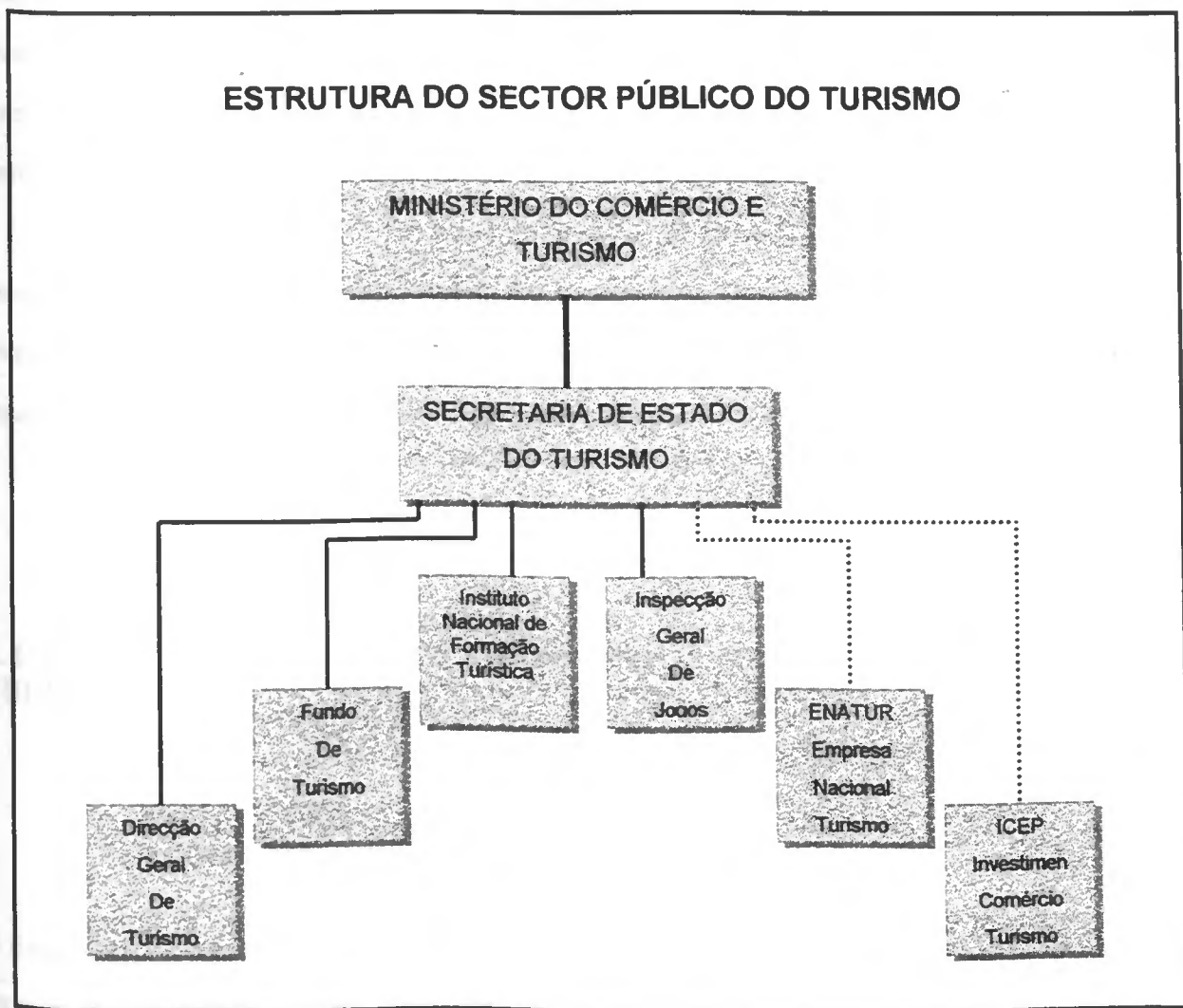
Em 1976, pelo Decreto- Lei nº 662, de 4 de Agosto é criada a Enatur, Empresa Nacional de Turismo, E.P., em consequência da decisão do governo de criar um organismo destinado a gerir as participações do Estado no capital das empresas do sector turístico - hoteleiro sob a intervenção governamental.

---

<sup>44</sup> A. Ferro, citação de A. Pina, o. cit. P123

É uma empresa pública dotada de personalidade e de autonomia administrativa e financeira e património próprio. Sob a tutela, até Novembro de 1996, do Ministério do Comércio e Turismo, inseria-se na estrutura do sector público, conforme o organigrama:

FIGURA VII



Com o DL 222/96, opera-se a transferência do sector de Turismo para a tutela do Ministério da Economia, na dependência da Secretaria de Estado do Comércio e Turismo.

De 1976 a 1979 a Empresa desempenhou sobretudo uma função de apoio técnico-económico e logístico, no conjunto das empresas turísticas sob intervenção do Estado.

Em 1980 foi formalmente transferido para a ENATUR o conjunto das unidades que integravam as Pousadas de Portugal, até então concessionadas, como tivemos ocasião de referir.

Tendo sofrido alterações pelos Decretos Lei n.ºs 157/86 de 25 de Junho e 180/90 de 5 de Julho, é transformada de Empresa Pública em Sociedade Anónima em 1992, com a designação de ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S.A., pelo DL 151 de 21 de Julho.

Este diploma visa, citamos “por um lado aliar à experiência que esta empresa detem a participação do investimento privado, sempre necessário ao esforço de desenvolvimento e melhoramento da oferta turística nacional, e, por outro, adequá-lo aos imperativos do mercado, reduzindo o peso do Estado nesta área económica.”

Circunscritos os aspectos jurídicos/legais, passaremos à análise e enquadramento da Enatur, enquanto gestora de um nicho de mercado estratégico dentro do turismo nacional, e o seu equacionamento na aposta para o desenvolvimento de regiões mais desfavorecidas.

#### **4.4. CARACTERIZAÇÃO E POSICIONAMENTO DA ENATUR NO SECTOR TURÍSTICO**

##### **4.4.1. O CONCEITO *POUSADA DE PORTUGAL***

A Enatur, somos levados a afirmar, é uma empresa que “nasce ao contrário”. As Pousadas são pré-existent à Enatur, concessionadas individualmente através da Direcção Geral de Turismo, competindo ao Estado o investimento, a manutenção dos edifícios e a reposição dos equipamentos.

Muito embora os objectivos genéricos fossem fixados pelo Estado, a gestão era feita de forma autónoma, sujeita a regras e limites definidos pela concessão, “sem unidade de oferta, criando desequilíbrio de mercado e permitindo até desajustamentos sociais” (*retirado de documento interno da Enatur*).

Tendo integrado em 1980 o conjunto de Pousadas, o processo de formação da Empresa tomou-se inevitavelmente difícil e gradativo; Viria a ser sedimentado com o reconhecimento de *cadeia hoteleira*, a afirmação do conceito da *marca*, e o conseqüente posicionamento das Pousadas de Portugal como uma referência no Turismo Português.

À Enatur cabem em exclusividade a designação "Pousada" e a sua exploração no território continental. Detêm no momento actual 41 pousadas e dois restaurantes "históricos" em Lisboa (Casa do Leão e Cozinha Velha), perfazendo ao todo mais de 900 quartos e 2 700 lugares de restaurante.

#### 4.4.2. POSICIONAMENTO E EVOLUÇÃO DA ENATUR NOS ÚLTIMOS ANOS

##### 4.4.2.1. O CICLO DAS GRANDES REALIZAÇÕES: PLANO DE INVESTIMENTOS DE EXPANSÃO

Actuando num segmento de forte concorrência de mercado a nível internacional onde a tendência da procura se sustenta na qualidade e na originalidade das infra-estruturas e do serviço prestado, a Enatur tem tentado pautar as suas linhas de orientação por estes mesmos parâmetros. Nesse sentido, "tomou-se necessário ajustar a oferta às novas tendências da procura" (*documento interno*), tendo sido consubstanciado no traçar, em 1992, pelo Conselho de Administração da Empresa, de uma "estratégia de expansão e desenvolvimento, baseada nos seguintes princípios:

- a) Recuperação de património histórico-cultural através da sua adaptação a Pousada, sendo o imóvel cedido pelo Estado a título precário, na base de um contrato de cessação de exploração;
- b) Ampliação, renovação e criação de estruturas de animação nas unidades da Enatur já em funcionamento por forma a aumentar a rentabilidade da sua exploração, caso a localização e os imperativos assim o justifiquem;
- c) Gestão de unidades pertencentes a terceiros, em regime de exploração, desde que a localização, o perfil arquitectónico e as características técnico-profissionais do investimento se enquadrem nos parâmetros de exploração e na imagem de marca da empresa". (*idem*)

Esta fase, que consideramos determinante na vida da Enatur, dá início a um Plano de Investimento de Expansão, que contemplava por um lado o redimensionamento e remodelação do conjunto de unidades existentes e a recuperação de património histórico-cultural, ao adaptá-lo a Pousadas, através da sua integração no Plano de Desenvolvimento Regional, atrás descrito. É o ciclo das "grandes realizações", detalhado abaixo, a decorrer até 1998, prevendo-se um investimento superior a 20

milhões de contos e um aumento de capacidade acrescida para 1.200 quartos, com a criação de 300 novos postos de trabalho, a juntar aos 1.100 trabalhadores que emprega actualmente, na sua maioria em regiões do interior do país.

### “O Ciclo das grandes realizações”:

#### A. Ampliação e/ou Remodelação da rede existente

P. Sta Maria	(Marvão)	em	Outubro	1992
P. Palmela	(Palmela)	em	Dezembro	1992
P. São Pedro	(C. do Bode)	em	Março	1993
P. Infante	(Sagres)	em	Abril	1993
P. Rainha Sta. Isabel	(Estremoz)	em	Junho	1993
P. M. Afonso Domingues	(Batalha)	em	Junho	1994
P. Sta Luzia	(Elvas)	em	Julho	1994
P. Quinta Ortiga	(Santº Cacém)	em	Outubro	1994
P. Castelo	(Óbidos)	em	Dezembro	1994
P. Sta Bárbara	(Olivª Hospital)	em	Fevereiro	1995
P. S. Lourenço	(Manteigas)	em	Abril	1995
P. S. Jerónimo	(Caramulo)	em	Agosto	1995
P. Sta. Clara	(Sta. Cl. a Velha)	em	Maio	1996
P. S. Bartolomeu	(Bragança)	em	Maio	1996
P. Mt. S. Luzia	(V. Castelo)	em	Maio	1996
P. B. Forrester	(Alijó)	em	Julho	1996
P. Vale Gaio	(Torrão)	em	Setembro	1996
P. S. Brás	(S. B. Alportel)	em	Novembro	1996
P. S. Tiago	(S.T.do Cacém)	em	Abril	1997
P. Ria	(Murtosa)	em	Março	1997
P. S. Filipe	(Setúbal)	em	Abril	1997
P. S. Gonçalo	(Marão)	em	Abril	1997

#### B. Novas Pousadas

P. S. Miguel	(Sousel)	em	Setembro	1992
P. Monsanto	(I. A Nova)	em	Agosto	1993
P. Sta. Cristina	(Condeixa)	em	Outubro	1993
P. V. do Abraão	(Lamego)	em	Novembro	1998

## C. Recuperação de Património Histórico

Castelo de Alvito	(Alvito)	em	Setembro	1993
Convento de S. Francisco	(Beja)	em	Julho	1994
Edifício da Torre do Relógio	(Queluz)	em	Maio	1995
Mosteiro Flor da Rosa	(Crato)	em	Setembro	1995
Convento dos Loios	(Arraiolos)	em	Outubro	1996
Most. St. M <sup>a</sup> do Bouro	(Amares)	em	Janeiro	1997
Convento das Chagas	(V. Viçosa)	em	Fevereiro	1997
Castelo de Ourém	(Ourém)	em	Junho	1997
Castelo de Alcácer	(Alcácer Sal)	em	Julho	1997

Tendo beneficiado dos financiamentos dos Quadros Comunitários de Apoio (QCA I e II), foram efectuadas no período 1992-1996, aplicações da ordem dos 12 milhões de contos, que colocaram no mercado 309 novos quartos, dos quais 48% em unidades hoteleiras instaladas em monumentos históricos para o efeito adaptados.

Não obstante, como veremos a seguir, se tenha verificado uma evolução positiva de vários indicadores, a estrutura financeira da empresa *foi-se debilitando*: "A evolução dos resultados e da rentabilidade global, ressentiram-se dos elevados investimentos efectuados e da entrada em exploração de 7 novas unidades (uma unidade hoteleira demora entre 3 a 5 anos para atingir o chamado *ano cruzeiro*), a par do encerramento total ou parcial de unidades antigas alvo de ampliação e/ou remodelação. (*doc. Interno*).

"Em 1995 e 1996 registaram-se já valores positivos crescentes nos *cash flows* da empresa, indiciando capacidades de recuperação intrínseca das "performances" económico-financeiras que marcaram a fase de investimento dos últimos anos, situação de progresso que, aliás, se mantém e se prevê vir reforçada já no exercício em curso." (1997). (*idem*).

A orientação seguida, reflecte-se necessariamente a outros níveis da estrutura da Empresa, bem como nos níveis de actividade e posicionamento no mercado, conforme se infere nos indicadores que nos pareceram mais relevantes para os últimos anos 5 anos:

## 4.4.2.2. NÍVEIS DE ACTIVIDADE E VENDAS

Os indicadores disponíveis traduzem como seria de inferir níveis de crescimento reveladores de um esforço de ajustamento das Pousadas a um mercado flutuante e cada vez mais exigente. Este ajustamento, passou pela conquista de um espaço próprio e significativo na Hotelaria Nacional.

O Quadro XI, aponta-nos um acréscimo no número de dormidas nas pousadas superior a 25% se nos cingirmos ao período 1992 – 1996, enquanto no total dos estabelecimentos hoteleiros o acréscimo não chegou aos 12% para o mesmo período, atingindo uma fatia de mercado de 1,09% (do total da hotelaria), em 1996. De notar que o aumento do número de dormidas se deveu quase exclusivamente ao acréscimo de portugueses (quase duplicou entre 1992 e 1996), marcando um valor percentual extremamente significativo - próximo dos 40%.

Se analisarmos um horizonte mais dilatado os indicadores obtidos, são ainda mais reveladores:

Entre 1980 e 1996, o número de dormidas nas pousadas, duplica, valor claramente acima da evolução sentida a nível nacional (acréscimo de 70%, para o mesmo período).

QUADRO XI:

## DORMIDAS NA HOTELARIA

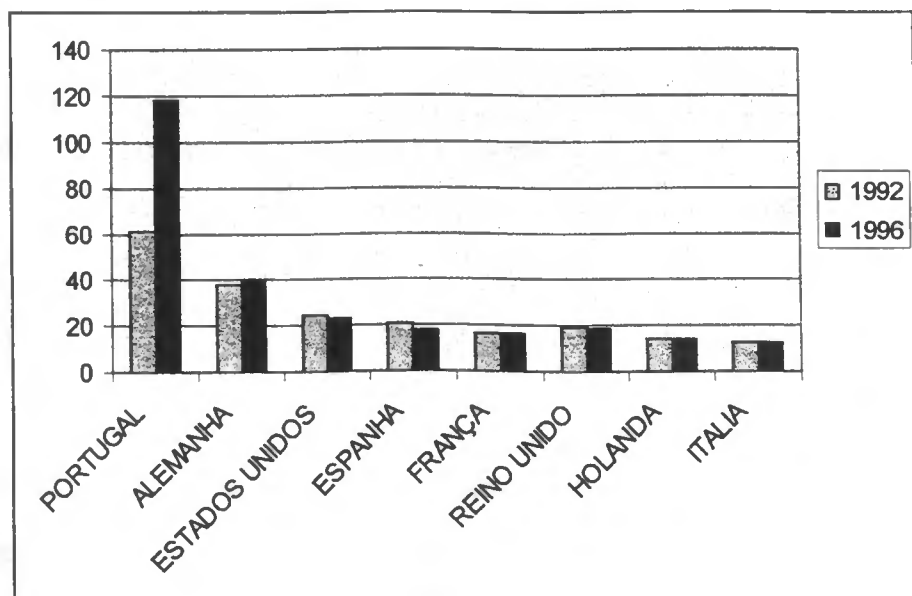
		1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996*
Pousadas (1)	Nacionais	53745	53832	58478	59822	61264	71422	86947	98346	118015
	Estrangeiros	100634	159334	220754	219674	185598	174687	193410	175550	190941
	Total	154379	213166	279232	279496	246862	246109	280357	273896	308956
Total Hotelaria (2)	Nacionais	7104783	5716221	7103202	7172065	7437011	7423781	7361178	7579637	8231219
	Estrangeiros	9579589	12940525	16710332	19088928	17877031	16175957	18785240	20347205	20051847
	Total	16684372	18656746	23813534	26260993	25314042	23599738	26146418	27926842	28283066
(1):(2) 100%	Nacionais	0,76	0,94	0,82	0,83	0,82	0,96	1,18	1,30	1,43
	Estrangeiros	1,05	1,23	1,32	1,15	1,04	1,08	1,03	0,86	0,95
	Total	0,93	1,14	1,17	1,06	0,98	1,04	1,07	0,98	1,09

\* Estimativa com base nos dados provisórios de Jan.º a Nov.º

Fonte:INE

Ainda no que respeita à repartição por nacionalidades, salientam-se os principais clientes e s/ evolução, segundo dados da Enatur, a evidenciar uma vez mais, o importante acréscimo de clientes nacionais:

	<u>1992</u>	<u>1996</u>	<u>Varição</u>
Portugal	61.264	118.352	+ 93,2%
Alemanha	37.577	40.350	+ 7,4%
Estados Unidos	24.112	22.976	- 4,7%
Espanha	20.802	18.066	- 13,2%
França	16.264	16.473	+ 1,3%
Reino Unido	19.092	18.863	- 1,2%
Holanda	14.349	14.017	- 2,3%
Itália	12.773	12.368	- 3,2%



Apresentando taxas de ocupação sempre acima dos valores das médias nacionais (*Quadro XIII*), este quadro revela, não obstante, uma acentuada quebra a partir de 1992. Se cruzarmos estes dados, quer com a evolução do número de dormidas (*QUADRO XI*), quer com a evolução da capacidade oferecida para o mesmo período (*QUADRO XII*), encontraremos algumas explicações:

**QUADRO XII: CAPACIDADE DE OFERTA DA ENATUR**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nº Quartos disponíveis	210.335	215.144	210.317	245.939	271.684	283.916	297.980
Nº Camas disponíveis	421.237	425.586	420.476	492.174	543.999	563.154	595.042

Fonte: Enatur

Uma das grandes razões subjacentes à quebra sentida, decorre da própria fase de expansão em que a Empresa se encontra, que se inicia justamente em 1992 e que contemplava como vimos o redimensionamento e remodelação de algumas unidades existentes ( decréscimo pontual da capacidade disponível neste ano com o encerramento de unidades para obras), bem como recuperação de património histórico e adaptação a pousada, a decorrer até 1998 (aumento de capacidade para 1.200 quartos), visível com os acréscimos significativos no número de quartos disponível desde 1993.

Segundo dados da Enatur, a evolução foi a seguinte:

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nº Quartos Disp. (NºQuartos* NºDias)	210.335	215.144	210.517	245.939	271.684	283.916	297.980

Ao aumento da oferta, não correspondeu aumento da procura na mesma proporção. De 1992 a 1996, a capacidade disponível foi incrementada em cerca de 42%, enquanto que o número de dormidas cresce, como vimos no *Quadro XI*, no mesmo período em cerca de 25%, o que inevitavelmente se traduziu na deteriorização das taxas de ocupação.

**QUADRO XIII: TAXAS DE OCUPAÇÃO MÉDIAS ANUAIS**

		(%)								
		1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Ocupação- -Cama	Pousadas	66,5	65,6	67,1	67,4	62,4	54,2	54,9	52,5	51,7
	Total (*)	53,7	54,4	48,4	49,9	44,9	38,6	42,8	44,8	44,1
Ocupação- -Quarto	Pousadas	69,4	68,6	70,8	72,0	67,4	58,7	60,6	57,4	56,2
	Total (*)	61,5	64,3	61,6	61,7	55,0	49,6	54,1	55,4	55,1

(\*) - Inclui hotéis, hotéis-apartamentos, motéis e pousadas

Fonte: DGT

Este quadro evidencia ainda o que poderemos chamar de "anos de ouro" da Enatur em termos de taxas de ocupação (1980/1991), e a acentuada quebra em 1992, explicada em paralelo, por uma conjuntura desfavorável (parcialmente justificada por alguns acontecimentos a nível mundial -Jogos olímpicos, Expo 92/Sevilha, Guerra do Golfo), que se traduziu num mau ano para o turismo.

A redução da sazonalidade, tem sido igualmente um objectivo das Pousadas de Portugal. A oscilação deste ratio ao longo do ano (QUADRO XIV), apresenta taxas abaixo do valor médio nos meses de Janeiro a Março e Novembro a Dezembro, com particular relevância para Janeiro, mês em que se apresentam as taxas de ocupação médias mais baixas ao longo de todo o período em análise, o mesmo se verificando para um período mais lacto (1980 - 1996), situação reveladora de que muito ainda haverá que fazer no sentido da redução destas assimetrias, nomeadamente com o aproveitamento das "férias curtas" .

**QUADRO XIV: TAXAS DE OCUPAÇÃO DAS Pousadas VENTILAÇÃO ANUAL**

	OCUPAÇÃO - CAMA						OCUPAÇÃO - QUARTO						(%)
	1980	1985	1990	1994	1995	1996	1980	1985	1990	1994	1995	1996	
Janeiro	39,6	37,3	38,8	27,7	29,7	24,8	45	43,1	43,1	36,2	37,5	29,8	
Fevereiro	47,4	51	52,2	40,6	41,4	38,1	52,5	55	56,9	49,8	50,5	42,8	
Março	60,8	69,2	60,9	55,2	52,5	50,8	64,2	73	66,4	60,2	59,5	55,9	
Abril	74,1	70,7	76,8	65,5	63,6	59,5	76,2	74,3	78,3	58,7	69,6	65,3	
Maio	76	70,8	76,8	66,1	59,6	62,3	80,4	75	80,9	72,3	64	67,6	
Junho	70,6	77,4	77,5	63,6	62,7	63,6	72,7	79,9	81,7	68,4	66,1	68,2	
Julho	85,6	78,7	75,2	62,4	55,8	55,3	84,5	79,9	76,2	64,2	57,5	57,7	
Agosto	94,3	91	90,5	72,8	66,6	70,3	93,8	91,3	90,8	74,2	65,2	70,2	
Setembro	89,1	85,6	78,1	64,4	64,3	66,6	89,3	87,6	88,1	71,4	68,2	71,2	
Outubro	72,2	71,2	74,9	63,3	54,1	54,3	77,7	74,3	79,4	68,3	60,1	62,4	
Novembro	48,2	36,2	52,7	35,1	32,9	34,4	54,3	41	57,2	43,3	38,5	40,4	
Dezembro	39,8	41,7	47,9	43,6	45,4	40,5	42,8	43,5	50,9	51,8	48,3	43,3	
TOTAL	66,5	65,6	67,1	54,9	52,5	51,7	69,4	68,6	70,8	60,6	57,4	56,2	

Fonte: DGT

A tendência de descida nas taxas de ocupação da Empresa, manteve-se a partir de 1992, como o ilustra este quadro, decorrente da reorganização e orientação estratégica da própria Enatur, que conduziu a um aumento significativo da capacidade disponível, bem como a um ajustamento de preços, não directamente proporcional ao aumento da procura deste tipo de alojamento, bem visível mesmo nos meses de "férias", Julho, Agosto e Setembro.

Consideramos, referimo-lo adiante nas nossas conclusões, indiciar-se já aqui, aquilo que poderá traduzir um factor crítico de sucesso da Enatur, uma visão tradicional, acente no pressuposto de que o produto "pousada", não tem verdadeiros concorrentes.

## 4.5. O MODELO ORGANIZATIVO DA ENATUR

### 4.5.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Afirmamos com alguma frequência que vivemos numa "sociedade de organizações".

De facto, a maior parte de nós nasce numa organização (maternidade, hospital), estuda numa organização (escola primária/secundária/universidade), trabalha em organizações (empresas, bancos, seguradoras, hotéis ...), utiliza serviços prestados por organizações e consome produtos por elas produzidos. Ou seja, quer queiramos quer não, estamos inextricavelmente ligados a organizações, das quais depende não só o nosso desenvolvimento, como a nossa própria sobrevivência.

Assim, e antes de nos debruçarmos sobre a "organização" Enatur, tentaremos enquadrar alguns aspectos conceptuais das organizações, nas suas abordagens mais significativas, que têm em paralelo tentado acompanhar e corresponder à evolução das próprias organizações, à sua crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente (quer a nível social, quer a nível tecnológico, económico e cultural).

Esta conceptualização teórica contribuirá estamos seguros, para o entendimento e enquadramento da Enatur enquanto estrutura organizacional, fragilidades, potencialidades e principais desafios quer no passado quer numa perspectiva futura.

Vejamos em rápida síntese, a sucessão, ascensão e/ou queda dos conceitos que fizeram a história das organizações nos últimos anos:

A primeira metade deste século foi dominada pela teoria da administração científica do trabalho (Frederick Taylor) e da estrutura organizacional (Henri Fayol e Max Weber). Foi a era da eficiência produtiva, onde pontificaram líderes como Henri Ford ou Alfred Sloan.

Os anos 60, visando combater o fenómeno da desumanização do trabalho, consagraram a escola das relações humanas, baseada nas investigações de pioneiros como McGregor, Mayo, Maslow e Herzberg e de continuadores como Argyris, o pai da *learning organization*, conceito que viria a ser popularizado por Peter Senge.

Os anos 70, dão forma à obsessão pela planificação (escola de McKinsey, do Bost Consulting Group - BCG, que dá lugar a uma matriz famosa com o mesmo nome e da GE, cuja figura de destaque é Igor

Ansoff, considerado justamente o pai da gestão estratégica), ou pela qualidade (modelo industrial japonês), baseado nas lições de Juran e de Edwards Deming; O início da década de 70, é igualmente abalado pelas ideias de aquele que é justamente considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia- Henri Mintzberg, de quem a frase "a estratégia não se planeia, constrói-se" se celebra.<sup>45</sup>

No início dos anos 80, pretende-se conduzir à *excelência*<sup>46</sup>, através de um tributo a competências, a ideias chave, que anos mais tarde seriam largamente contestadas. No final da década de 80, regressa o primado da eficiência e surgem anos tristemente celebrizados pela onda dos despedimentos maciços pomposamente baptizada de *downsizing*, seguida já nos anos 90, da rápida ascensão e queda do conceito de *reengenharia*, que salientou a importância dos processos.

Nos nossos dias, para contrabalançar os excessos cometidos neste século, as organizações parecem novamente apostadas em valorizar os recursos humanos. Os conceitos de inovação, criatividade, gestão do conhecimento, ganham forma. Se é dado como certo que o êxito das organizações depende da sua capacidade para gerir as mudanças das tecnologias, dos mercados, dos produtos, e das formas de concorrência em geral, também parecem não restar dúvidas, de que esta capacidade depende de recursos humanos qualificados.

A emergência de novas qualificações e exigências de aprendizagem decorre "... sobretudo de novos princípios de organização e gestão que valorizam os recursos humanos tanto em termos quantitativos como qualitativos".<sup>47</sup>

Vem-se sedimentando a ideia de que dos recursos humanos, depende em última instância a adaptação da empresa aos novos desafios do mercado; reconhece-se que não basta dispor de avançadas tecnologias, de sólida base financeira ou de uma posição dominante no mercado, para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com novas competências, responsabilidades e iniciativas. Fomentar um clima de *empowerment* (atribuição de poder), criando em simultâneo uma cultura competitiva global, pode traduzir-se numa importante vantagem competitiva.

---

<sup>45</sup> The structuring of Organizations: 1979

<sup>46</sup> Tom Peters e Bob Waterman: Na senda da Excelência : 1982

<sup>47</sup> Kóvacs, Ilona, e outros, Qualificações e Mercado de Trabalho, Lisboa, IEFP,1994

O conceito tradicional de "posto de trabalho", passa a dar lugar ao de "potencial de acção"<sup>48</sup>, mais abrangente, uma vez que abarca parâmetros de qualificação, motivação, organização do trabalho, etc. Defende-se a importância da aprendizagem informal, dos conceitos de cultura organizacional, valores partilhados, missão, produtividade global...

Estas considerações remetem-nos para as *novas estratégias de formação*<sup>49</sup> e para a forma como as organizações, segundo Margarida Lopes, tendem ou deverão tender, a considerá-las nos novos contextos de competitividade.

A competitividade das empresas passará cada vez mais pela *previsão estratégica das necessidades de qualificação* e pela consistência e rigor com que consigam elaborar os respectivos *planos de formação* (MESS, Junho 1994).

O reconhecimento dos recursos humanos como vantagem competitiva de qualquer organização, parece-nos clara e generalizável à luz das abordagens mais recentes. Na prática, tem sido diferentemente assimilada pelas empresas, constituindo muitas vezes um factor crítico de sucesso.

As considerações que desenvolvemos, abrem caminho para a análise da empresa que nos propusemos estudar – A Enatur – Pousadas de Portugal; Criada em 1976 com objectivos muito específicos, num período em que as ideias e os conceitos de gestão, como vimos, fluem a um ritmo vertiginoso, a evolução da Enatur - Pousadas de Portugal, enquanto organização, é reveladora do esforço desenvolvido, numa perspectiva de competitividade e afirmação do conceito de *marca*.

#### 4.5.2. A ENATUR E A NOÇÃO "EMPRESA"

A extrapolação das tendências passadas deixou de ser apropriada para estimar o futuro. O ritmo das mudanças é tal que o horizonte se torna cada vez mais indefinido.

Para responder às mudanças, as organizações ora necessitam efectuar pequenos ajustamentos graduais, ora se vêem forçadas a alterações radicais nos seus processos, e formas de gestão.

---

<sup>48</sup> Lopes, Margarida C., *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Celta, 1995

O conceito de "potencial de acção", é adaptado de Syahl, Th. E outros, *A organização Qualificante...*, Comissão da CE, 1993

<sup>49</sup> Lopes, M.C., ob.cit., pg.21

Nas suas escassas décadas de existência, a Enatur vê-se confrontada com exigências de várias ordens, que se iniciam em termos organizacionais com necessidades de consistência interna:

A Enatur surge, como tivemos ocasião de referir em 4.2., nos anos 70 (1976), na sequência de decisão governamental de ancorar num Organismo a gestão das pousadas, deparando-se com um conjunto de situações, muito díspares, provenientes de uma gestão autónoma, feita até então por concessões, que se traduzia numa prestação de serviços, necessariamente diferenciada.

Os problemas de coerência intrínseca gerados, tomaram difícil o processo de formação da Empresa que só com o tempo se viriam a ultrapassar e sedimentar.

Com a acalmia política e institucional que se começa a fazer sentir a partir dos anos 80, estarão criadas condições que permitiriam à Enatur, definir regras e estabelecer princípios, numa perspectiva de gestão harmonizada, numa perspectiva já, do que poderá chamar-se de *Empresa*.

Mais notoriamente, a partir dos anos 90, a Enatur aposta numa clara estratégia de especialização, focalizada no grupo *pousadas*, tendo como grandes linhas orientadoras:

*Desinvestir* no que não era pousada, libertando-se de alguns activos.

*Investir* nas pousadas, através de:

- Abertura de novas pousadas;
- Ampliação e remodelação de pousadas já existentes;
- Adaptação a pousadas de situações que já pertenciam à rede Enatur, como exemplos:
  - Hotel do Monte de Santa Luzia, que passa a Pousada do Monte de Santa Luzia;
  - Na Cozinha Velha (Queluz) a adaptação ao lado da Pousada D. Maria I.

"A partir de então", citamos um dirigente da Enatur, com quem conversámos, "começa-se a ter *Empresa*".

### 4.5.3. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Apesar de os esforços de mudança organizacionais terem assumido como vimos, nos últimos anos, múltiplos títulos – gestão da qualidade total, reengenharia, reestruturação, etc.- o objectivo básico tem sido sempre o mesmo: enfrentar com sucesso um meio envolvente cada vez mais dinâmico e exigente.

Para entender uma organização, é fundamental perceber "como o trabalho, a autoridade, a informação e o processo de decisão fluem dentro da mesma"<sup>50</sup>.

Mintzberg, configura cinco modelos teóricos de estruturas organizacionais, sintetizado numa figura a que chama " O Pentágono",<sup>51</sup> nas quais oscilam os graus de centralização/descentralização e simplicidade/sofisticação, acabando por nos confrontar com a seguinte pergunta: "Alguma destas cinco configurações, existe realmente?"<sup>52</sup> Partilhamos não só a dúvida, como as próprias conclusões do autor. No nosso entender, nas empresas que nos foi dado conhecer, nas experiências que colhemos, poucas/nenhumas organizações se assemelham a teorias por mais elaboradas que sejam. As estruturas organizacionais reais, são extraordinariamente mais complexas!

A Enatur não será uma excepção!

O autor reconhece que as configurações teóricas que propõe não passam de "palavras e figuras em pedaços de papel"<sup>53</sup>, que, como sabemos, grande parte das organizações não documenta.

Peter Drucker, a propósito da evolução das organizações, perspectiva "a organização dos próximos 20 anos, tendo provavelmente metade dos níveis hierárquicos e não mais do que um terço dos gestores de hoje. Ela pouco se parecerá com a empresa de manufactura típica dos anos 50... A empresa do futuro parecer-se-á porventura com outro tipo de organizações a que o meio empresarial e académico não prestam a devida atenção: o hospital, a universidade e a orquestra sinfónica. A organização típica do futuro será o que eu chamo organização baseada na informação"<sup>54</sup>. Para este autor, a organização é apenas uma ferramenta para tomar as pessoas produtivas quando trabalham

<sup>50</sup> H. Mintzberg: The structuring of Organizations; pg. 17

<sup>51</sup> o. cit. pg. 470/471

<sup>52</sup> idem pg.468

<sup>53</sup> o. cit. pg. 468



em conjunto. Logo uma estrutura organizacional, só será adequada em determinadas tarefas, condições ou épocas.

Neste capítulo, tentaremos analisar as informações recolhidas relativamente à estrutura organizativa da Enatur, as várias áreas funcionais, o relacionamento interno.

A estratégia de especialização seguida pela Empresa, e a que fizemos referência, conduziu em paralelo, a alterações significativas a nível do funcionamento da mesma:

"Passa-se a fazer na Sede, tudo aquilo que a Sede sabe fazer melhor".

Progressiva e gradativamente as pousadas vêm-se a transformar, quase que poderíamos dizer em "centros de custos", com objectivos claros de dupla especialização:

"Cada um fazer aquilo que faz melhor", ou seja aquilo para que na essência, estará mais vocacionado.

Passa-se para a Sede, a centralização e a dependência, não apenas como filosofia de base, mas como filosofia de gestão. As pousadas e os respectivos responsáveis, pretende-se estejam libertos para a "produção".

Uma nova estrutura orgânica e funcional, fortemente centralizada, como veremos, pretende contextualizar estes objectivos. Para isso, a Sede/Serviços Centrais, que funciona em Lisboa, está organizada em quatro grandes áreas, conforme Organigrama da página 86.

Direcção de Projectos e Desenvolvimento

Direcção de Marketing e Vendas

Direcção de Produção e Hotelaria

Direcção Financeira e de Gestão.

Pese embora a s/ índole descritiva, vejamos algumas das principais atribuições destas áreas, as quais revelam os aspectos determinantes do tipo de estrutura adoptada (adaptado de doc. Interno), uma estrutura pesada, vasta e burocrática, cujas raízes e condicionantes tentámos encontrar:

<sup>54</sup> Peter Drucker. The coming of the new organization:1988, referido na Executive Digest: Abril 1996

## ÁREA DE PROJECTOS E DESENVOLVIMENTO

Esta área, que como todas as outras está sediada em Lisboa, colabora na tomada de decisões de investimento de novas unidades, bem como ampliação e modernização das existentes, estando a seu cargo o Plano Anual de Investimentos de Exploração da Empresa; acompanha e coordena as obras respectivas.

Da mesma dependem directamente os colaboradores do sector de manutenção afectos às unidades.

Tem como principais funções:

### *Através do Departamento de Projectos*

- Fornecer os elementos base para o Plano Médio Prazo e coordenar a sua execução;
- Elaborar o Plano Anual de Investimentos de Exploração;
- Lançamento de concurso de novas unidades;
- Coordenar os projectos de ampliação e modernização das unidades existentes e sua execução;
- Seleccionar as propostas de empreitadas e propor a adjudicação das respectivas obras;
- Prestar consultadoria técnica ao estudo de viabilidade de novos projectos a integrar na rede;
- Acompanhar e controlar os programas comunitários de apoio;

### *Através do Departamento de Obras*

- Acompanhar as obras "Chave na Mão", coordenando as várias equipas interventoras;
- Coordenar com a D.P.H. o estudo e execução dos novos projectos de unidades e ampliação/remodelação dos existentes;
- Efectuar a fiscalização das obras em curso;
- Visitar regularmente os estabelecimentos para conhecimento de necessidades, dentro da sua área de actuação;
- Coordenar as resolução problemas imediatos na sua área de actuação;
- propor a realização de contratos de prestação de serviços de assistência no conjunto dos estabelecimentos.

### *Através das Chefias Regionais de Manutenção*

- Chefia funcional dos trabalhadores do sector de manutenção das unidades da zona da sua responsabilidade.

## ÁREA DE MARKETING E VENDAS

Centraliza a política de marketing, publicidade e vendas do produto "Pousada", "velando pela satisfação das expectativas dos consumidores" tendo como principais funções:

#### *Através do Departamento de Marketing*

- Definir, conceber e desenvolver os produtos comercializados pela Enatur;
- Desenvolver uma política integrada de marketing, em termos de produto/preço/promoção e publicidade;
- Velar pelo aumento do nível geral da prestação turístico-hoteleira da rede Enatur, numa perspectiva de melhoria da relação qualidade/preço do produto oferecido;
- Recolher e encaminhar as reclamações e sugestões da clientela, quer a nível central quer a nível das unidades;

#### *Através dos Serviços Comerciais*

- Desenvolver e acompanhar acções de comercialização e promoção de vendas, velando pela satisfação das expectativas dos consumidores;
- Detectar e explorar oportunidades de mercado, designadamente em época baixa e em "unidades problema";
- Garantir a participação da Empresa em feiras e "Workshops" ligadas ao turismo;
- Promover internamente a consciência de que é necessário vender melhor, adaptando o produto às exigências de uma procura em mutação, atenta aos padrões de qualidade da hotelaria moderna;

#### *Através do Serviço de Reservas*

- Gerir e dinamizar o sistema de reservas, de acordo com a política comercial definida, e tendo em conta as prioridades de ocupação da rede;
- Colaborar com a D.O.I. na implementação de sistemas inovadores de reservas;
- Elaborar a informação necessária que permita previsões atempadas da ocupação, bem como tratamento estatístico posterior;

### ÁREA DE PRODUÇÃO E HOTELARIA

Responsável a nível central pelo acompanhamento da gestão corrente das unidades, bem como pela qualidade dos serviços prestados nas mesmas. Assim tem como responsabilidades:

#### *Através do Serviço de Hotelaria*

- Garantir o acompanhamento da gestão hoteleira corrente dos estabelecimentos;
- Elaborar e coordenar os orçamentos de exploração e investimento correntes na área de produção, qualidade e equipamento hoteleiro;
- Implementar a normalização de equipamentos, preços e impressos de uso corrente em hotelaria, bem como de normas de qualidade que contribuam para a criação de uma imagem de rede;
- Acompanhar e fiscalizar a oferta gastronómica dos estabelecimentos;
- Estudar e fomentar formas de animação nos estabelecimentos;

Colaborar com o Departamento de Recursos Humanos na selecção de quadros de Direcção para os estabelecimentos, planos de formação profissional da sua área de actuação e no estudo do dimensionamento dos quadros de pessoal dos estabelecimentos;

Colaborar com o Departamento de Organização Informática, na implementação de sistemas informáticos nos estabelecimentos;

Preparar e acompanhar os novos directores de estabelecimentos;

#### *Através do Serviço de Decoração*

Elaborar e coordenar o Orçamento de Investimentos Correntes na área do mobiliário e decoração;

Colaborar com a Direcção de Projectos e Desenvolvimento na decoração de novas unidades ou de remodelação das existentes;

#### *Através da Auditoria de Qualidade*

Visitar regularmente os Estabelecimentos com vista à análise da qualidade dos serviços, das instalações e dos equipamentos, tanto ao nível do relacionamento com o cliente, como ao nível das zonas de serviço e das condições de trabalho;

Verificar as normas em vigor na Empresa, relativamente à qualidade do funcionamento;

Analisar com os Directores dos Estabelecimentos as dificuldades de Gestão e as deficiências encontradas; propor iniciativas e acções que visem melhorar a oferta, a qualidade dos serviços prestados e a gestão dos estabelecimentos;

### ÁREA FINANCEIRA E GESTÃO

Sendo uma área que em termos globais trata aspectos de carácter contabilístico/financeiro, em tudo análogos aos de qualquer outra entidade, sem valor acrescentado para o que nos propomos analisar, limitaremos a nossa abordagem ao Departamento de Recursos Humanos, integrado na mesma, pela sua importância dentro de qualquer empresa, e muito particularmente numa actividade onde o factor humano é fundamental.

Apenas uma referência a uma das atribuições específicas do D.A.F., que é o controle da contabilidade dos estabelecimentos, respectivos fechos de contas e conseqüente tratamento da informação em termos consolidados.

### O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Em termos funcionais o D.R.H. abrange a totalidade dos trabalhadores da Empresa, sem prejuízo da respectiva dependência hierárquica.

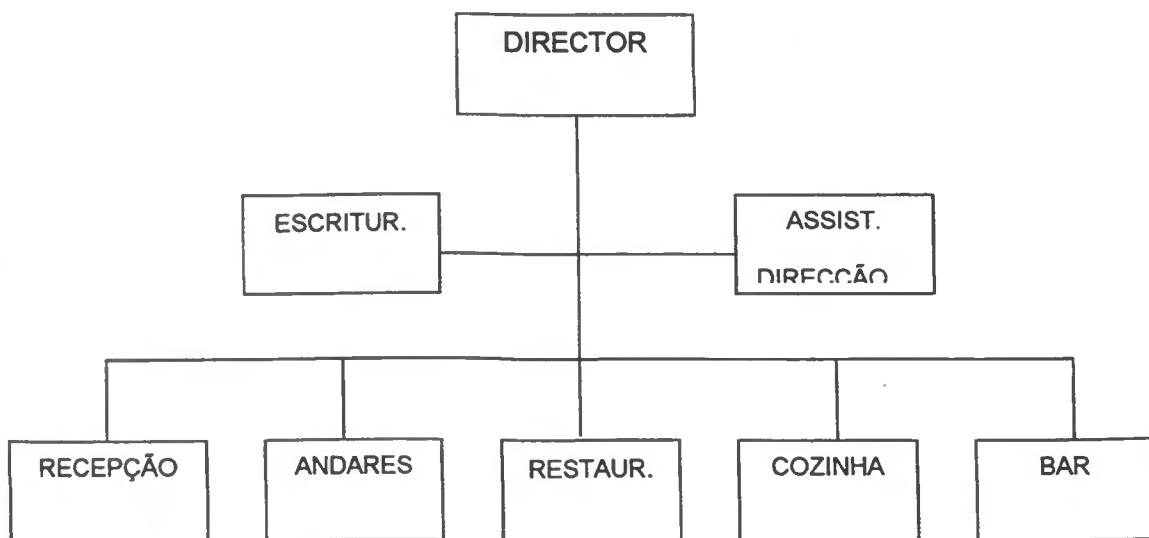
Actua, nomeadamente nas seguintes áreas:

- Recrutamento, selecção e integração dos recursos humanos;
- Análise e descrição de funções, planos de carreira, movimentação de pessoal e avaliação de desempenho;
- Gestão das remunerações, planos de benefícios sociais, higiene e segurança e demais condições de trabalho;
- Desenvolvimento e formação profissional;
- Desenvolvimento da comunicação na empresa e gestão das relações laborais;
- Elaboração informações de carácter laboral.

### AS UNIDADES

Cada unidade reporta directamente à Sede; Em termos estruturais, as unidades assentam num esqueleto comum, que se sintetiza na figura seguinte:

FIGURA VIII: ESTRUTURA FUNCIONAL DAS UNIDADES



Cada uma destas áreas tem um responsável directo, respectivamente, chefe de recepção, governanta de andares, chefe de mesa/sala, chefe de cozinha e chefe de bar, a reportar ao director da unidade.

Muitas pousadas têm um assistente de direcção, função que quando não existe, é assegurada parcialmente pelo chefe de recepção. As tarefas de âmbito mais administrativo (nomeadamente preparação de documentos para tratamento contabilístico), estão normalmente atribuídos a um escriturário.

#### RELACIONAMENTO DOS SERVIÇOS CENTRAIS COM AS UNIDADES

Em matéria de relacionamento dos Serviços Centrais com os Estabelecimentos:

Os Directores dos Estabelecimentos dependem hierárquica e funcionalmente do Conselho de Administração; Sem prejuízo do que, os Directores dos Estabelecimentos dependem ainda, funcionalmente das quatro Direcções Gerais, no âmbito da actividade específica destas.

O Organigrama seguinte, sintetiza este relacionamento:

FIGURA IX: ORGANIGRAMA DA ENATUR EM 31/12/96

AI

DEPART.  
JURÍDICO

DIRECÇÃO  
PROJECTOS  
DESENVOLV.

DIRECÇÃO  
MARKETING  
VENDAS

SECRET.

ASSESS.  
FINANC.

SECRET.

ASSESS.  
IMPRES.

CONSULT.  
ELEC.ME.

DEPART.  
DE  
PROJECT.

DEPART.  
DE  
OBRAS

DEPART.  
DE  
MARKET.

SERVIÇO  
INSTAL.  
EQUIP.

SERV.  
COMERC.

SERV.  
DE  
RESERV.

CHEFIAS  
REGION.  
MANUT.

UNIDADES

ELHO  
E  
RAÇÃO

ADJUNTO  
C.A.

SECRET.

DIRECÇÃO  
PRODUÇÃO  
HOTELARIA

DIRECÇÃO  
FINANC.  
E GESTÃO

AUDITOR.  
INTERNA

SECRET.  
E SERV.  
GERAIS

AUDITOR.  
QUALID.  
HOTELAR.

SERV.  
DECORAÇ

SERV.  
DE  
HOTEL.

DEPART.  
ADMIN.  
FINANC.

DEPART.  
ESTUDOS  
PLANEA.

DEPART.  
ORGAN.  
INFORM.

DEPART.  
RECUR.  
HUMAN.

SERV.  
CONTAB.

SERV.  
REMUN.

SERV.  
COMPRAS

SEC.  
CONTAB.

SEC.  
TESOUR.

SEC.  
COBRANÇ

SEC.  
ADMIN.

HOTELEIRAS

Na descrição de funções que acabámos de enunciar, reconhecemos uma estrutura piramidal, com alguma rigidez, que contraria, pelo menos em termos formais, as tendências de achatamento e flexibilidade que caracterizam imperativos de mudança sócio-organizacionais recentes, face às crescentes solicitações de mercado.

Críticos quanto ao excessivo "peso" hierárquico e funcional desta macro estrutura, rígida, de funções estreitamente delimitadas e compartimentadas e onde as funções imateriais, de peso bastante elevado, se encontram centralizadas na sede, partilhamos a opinião de alguns quadros da Enatur que interrogámos, que defendiam, como razão determinante (provavelmente única para uns), o facto de se tratar de uma empresa que em termos de quadro legal se rege(u) entre Empresa Pública e Sociedade Anónima de capitais maioritariamente públicos.

Mas será que a estrutura organizacional da Enatur, difere significativamente da estrutura de outras grandes cadeias hoteleiras? Em termos conceptuais, aparte a pequena dimensão das unidades, a resposta parece-nos, ao que conhecemos, negativa! Reconhecemos-lhe, alguma inevitabilidade, face às condicionantes históricas já referidas, bem como a imperativos inerentes à criação e evolução da Enatur, enquanto Empresa, imperativos esses que conduziram à formulação dum quadro estratégico de referência e à adopção de medidas integradoras, nas quais estão claramente apercebidas preocupações de centralização e uniformização de procedimentos, que em multivariados aspectos tivemos ocasião de confrontar ao longo do trabalho de pesquisa desenvolvido.

Os padrões de uniformização implementados ao nível do produto oferecido nas várias unidades, dos fardamentos, às louças, à composição das cartas, ao arrumo dos quartos, ao nível de atendimento dos clientes, pretende, sem descaracterização das Pousadas, atingir:

Uma matriz "SERVIÇO" – mais Institucional, idêntica em todos os estabelecimentos

Uma matriz "POUSADA" – na sua verdadeira expressão, diferenciada, única, de acordo com o tipo de estabelecimento e as características da região onde está inserida.

Um serviço de Auditoria de Qualidade, atrás referido, integrado na Direcção Produção e Hotelaria, assegura deslocações regulares aos estabelecimentos, sem aviso, com o objectivo de verificar o serviço prestado localmente, desde a forma como estão fardados na recepção, ao atendimento dos clientes, nível de arrumo dos quartos, check lists, etc.

Não faria sentido a aposta na qualidade do produto oferecido, sem atentar nos recursos humanos da Empresa, pedra basilar desta "indústria" comumente aceite como a "indústria do bem estar". Uma vez mais desde o recrutamento e selecção de trabalhadores, à formação, planos de carreira, etc., tudo se encontra centralizado na sede.

Pela importância de que se reveste, numa actividade em que mais do que qualquer outra os meios humanos são um factor determinante, daremos relevancia aos indicadores que nos parecem mais significativos quer em termos de caracterização à data, quer sempre que tal se ofereça possível em termos evolutivos, compilados do Balanço Social da Empresa em 31 de Dezembro de 1996, tentando igualmente, enquadrá-los sempre que a análise o justifique, nas estatísticas para o sector de Alojamento e Restauração, divulgadas pelo Ministério do Emprego e Solidariedade.

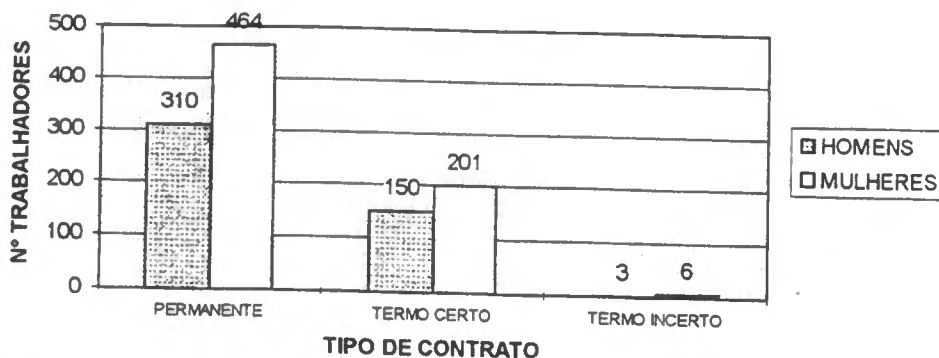
## OS RECURSOS HUMANOS

### A. Efectivos em 31 de Dezembro de 1996:

O numero total de efectivos era a esta data de 1.134 trabalhadores.

FIGURA X

EFFECTIVO EM 31 DE DEZEMBRO SEGUNDO O SEXO

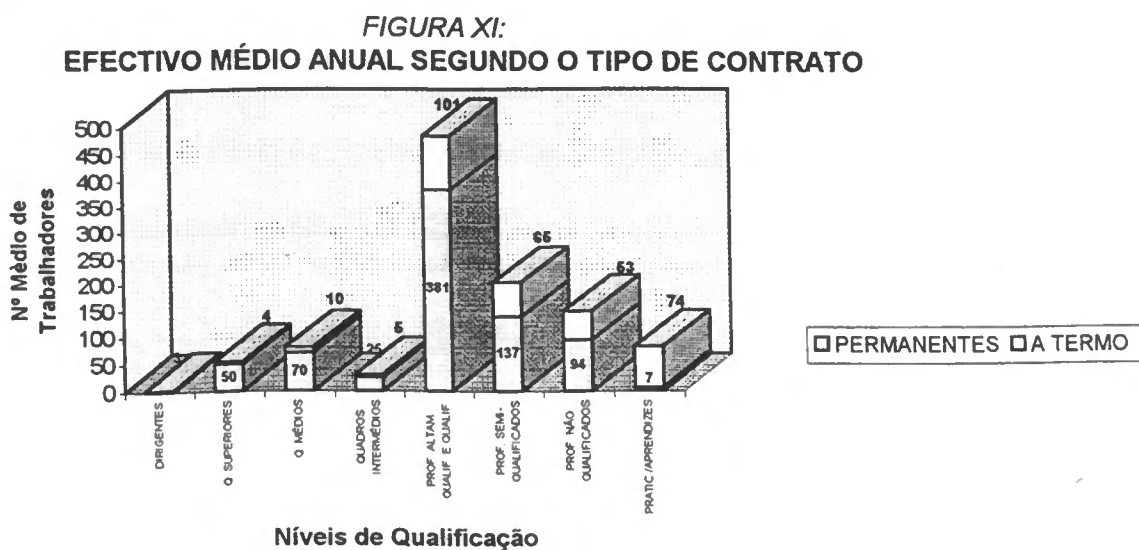


Uma percentagem significativa destes trabalhadores, 59% (671 trabalhadores), são do sexo feminino, situação que se justifica se analisarmos a FIG.XII ; Sendo um sector que absorve muita mão de obra com baixos níveis de qualificação (empregados de quarto, limpeza, etc), estes níveis são preenchidos com pessoal maioritariamente feminino. Estes valores, estão perfeitamente enquadrados nos valores divulgados Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e Solidariedade, à data de Out.96:

Na actividade classificada como H (Alojamento e Restauração), 58% dos trabalhadores por conta de outrem, são do sexo feminino. De salientar ainda o peso dos trabalhadores contratados a termo, que representa 32 pontos percentuais, distribuídos conforme FIG.XI

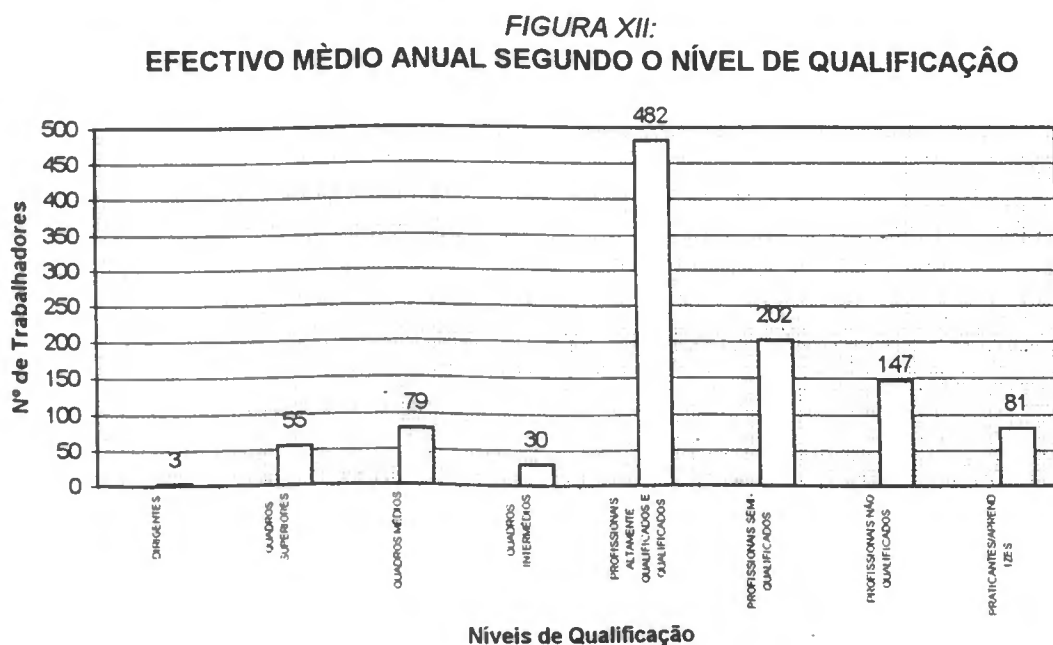
**B.Efectivo médio anual**

**B.1. Distribuição segundo o tipo de contrato**



A contratação a termo para os Praticantes e Aprendizizes representa, por razões intrínsecas, 91% do efectivo dessa categoria. O segundo nível onde existe mais contratação a termo é nos Profissionais Não Qualificados.

**B.2. Distribuição segundo o nível de qualificação**



Da análise do efectivo médio anual por níveis de qualificação pode-se concluir que mais de metade dos trabalhadores (64%) se concentra nos níveis dos Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados e Profissionais Semi-Qualificados, valor este, que fica aquém da percentagem encontrada para o sector, onde o valor percentual à mesma data, atingia os 69%..

Os Praticantes e Aprendizizes representam 8% do efectivo médio anual da Empresa, e cerca de 14%, se atentamos nos números encontrados a nível nacional.

Se considerarmos os trabalhadores femininos e masculinos separadamente, podemos constatar que a concentração nos níveis de qualificação profissional são bastante diferentes.

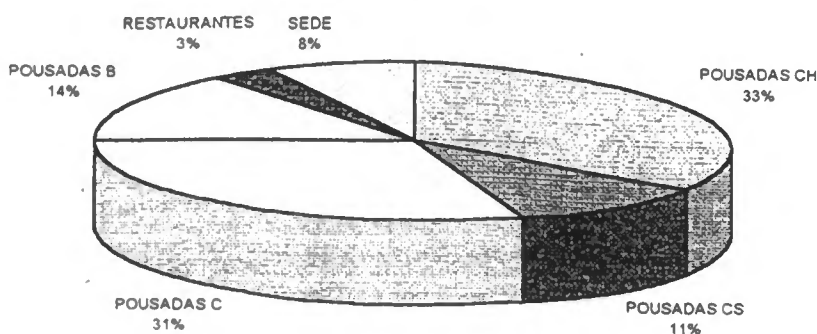
FIGURA XIII



Cerca de 85% dos homens concentra-se nos níveis de qualificação mais elevados e 91% da globalidade das mulheres distribui-se pelos níveis de qualificação mais baixos.

B.3. Distribuição por tipo de estabelecimento

FIGURA XIV  
DISTRIBUIÇÃO DO EFFECTIVO MÉDIO ANUAL



As pousadas dos tipos CH e C repartem entre si mais de metade do efectivo médio anual (64%)

### C. Evolução dos efectivos nos últimos anos

FIGURA XV:  
EVOLUÇÃO DO EFECTIVO : 1990/1996

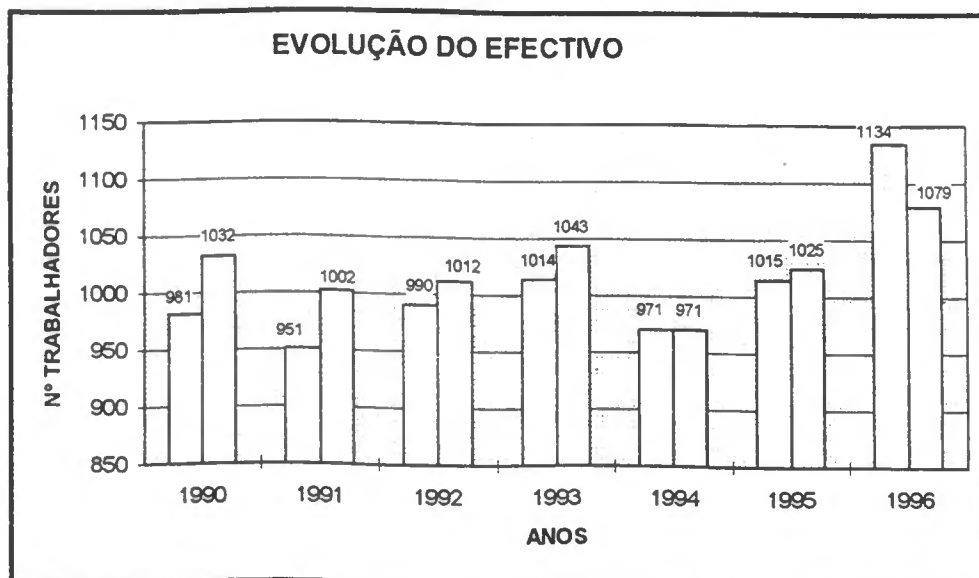
	1990	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
Efectivo total em 31/12	981	951	-3.1	990	+4.1	1.014	+2.0	971	+4.2	1.015	+4.5	1.134	+10.5
Efectivo médio anual	1.032	1.002	-2.9	1.012	+1.0	1.043	+3.0	971	+6.9	1.025	+5.6	1.079	+5.0

A partir de 1991 incluem-se nos dados sobre o efectivo médio e o efectivo em 31 de Dezembro os membros do Conselho de Administração da ENATUR.

A evolução positiva do numero de efectivos neste período, de cerca de 16% em termos totais e 5% em termos médios, é o reflexo da política que tem vindo a ser seguida pela Enatur, quer de remodelação/ampliação de pousadas existentes, o que ocasionou o encerramento temporário de algumas delas com repercussões negativas no número de efectivos, quer na abertura de novas pousadas. O aumento significativo do número de trabalhadores em 31 de Dezembro (+119), deve-se por um lado, ao facto de 3 unidades que se encontravam encerradas em Dezembro de 1995, terem reaberto em 1996, e por outro, à abertura da Pousada de N. Sra da Assunção, em Arraiolos em Novembro de 1996.

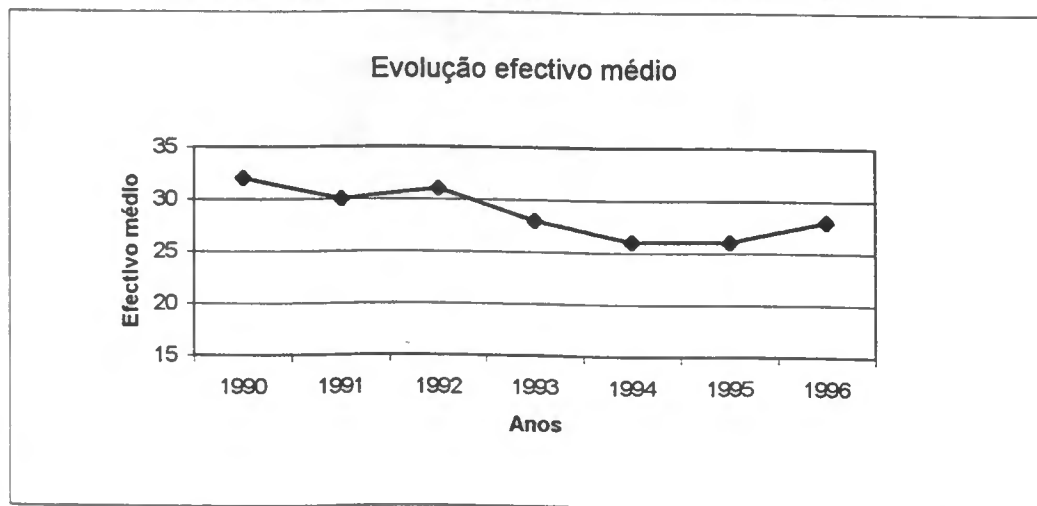
Em termos gráficos:

FIGURA XVI:



Não obstante o crescimento verificado, o número médio de efectivos por estabelecimento, tem, como se pode ver na *Fig. XVII*, uma evolução negativa para o mesmo período, tendendo para uma estabilização a partir de 1993 ( com decréscimos em 1994/5, justificados como apontámos, pelo encerramento temporário de algumas unidades, para obras ).

FIGURA XVII: EFECTIVO MÈDIO POR ESTABELECIMENTO<sup>55</sup>



Importa, não obstante relevar, o peso relativo assumido pelos encargos com pessoal, em unidades de pequena dimensão, atendendo à estrutura mínima de funcionamento, comum a qualquer pousada (*figura VIII*), com reflexos inevitáveis nos seus níveis de rentabilidade.

Como exemplo, citaríamos a Pousada do Castelo, com um total de 9 quartos e 18 trabalhadores afectos, ou seja uma média de 2 trabalhadores/quarto. Por oposição encontramos as unidades maiores, onde o nº médio de trabalhadores/quarto não ultrapassa a unidade (valores ainda superiores aos encontrados para outras unidades hoteleiras de prestígio, tradicionais); Apontaríamos:

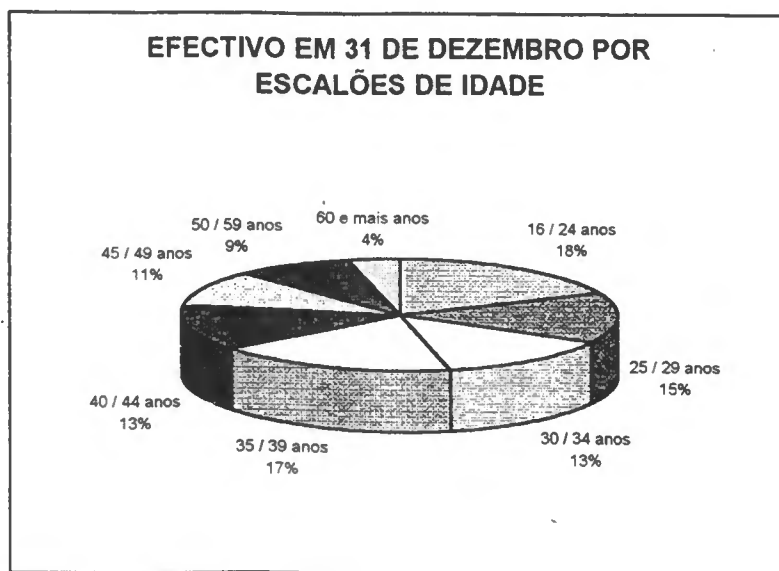
Pousada Sta Marinha	51 Quartos/ 51 colaboradores
Pousada Sta Cristina	45 " / 29 "
Pousada do Infante	39 " / 37 "

#### D. Estrutura etária

A Enatur tem 726 trabalhadores com idade inferior a 40 anos, o que corresponde a 64% do seu efectivo total. Apenas 4% dos trabalhadores ao serviço em 31/12/96, têm mais de 60 anos.

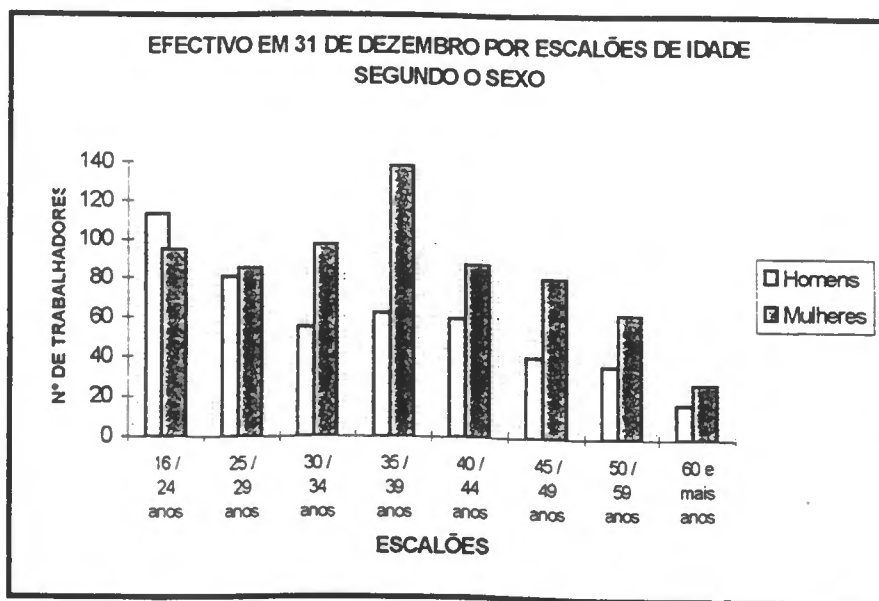
<sup>55</sup> Este gráfico é o resultado da ponderação simples do nº total de efectivos pelo nº de pousadas nas respectivas datas: 1990:31;1991:32; 1992:32; 1993:36; 1994:37; 1995:39 e 1996:40. Um maior rigor exigiria que se retirassem nomeadamente, o nº de efectivos afectos aos dois restaurantes (que representam cerca de 3% do total), exercício que não traria qualquer alteração à linha de tendência

FIGURA XVIII



Os números divulgados para o sector de Alojamento e Restauração, indicam-nos, que 62% do total dos trabalhadores, têm menos de 34 anos, sendo a faixa etária de 25-34 anos, a que tem maior peso (31%). A faixa etária que na Enatur conta com maior número de trabalhadores (208) é a de 16/24 anos, seguido do escalão 35/39 anos (200 trabalhadores).

FIGURA XIX:



Relativamente a anos anteriores, o nível etário médio volta a baixar ligeiramente neste ano, situando-se nos 36,23 anos, mostrando-nos uma estrutura relativamente jovem e uma tendência a baixar desde 1993.

FIGURA XX

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nível etário médio	36.13	36.31	36.31	36.79	36.67	36.55	36.23

### E. Habilitações escolares

Os dados que a seguir apresentamos são reveladores do baixo nível de escolaridade dos trabalhadores da Enatur, sendo no entanto de salientar que a escolaridade média dos mesmos nos últimos anos, tem vindo gradativamente a aumentar, reflexo dos recrutamentos mais recentes, de pessoal mais qualificado, proveniente de escolas técnico profissionais.

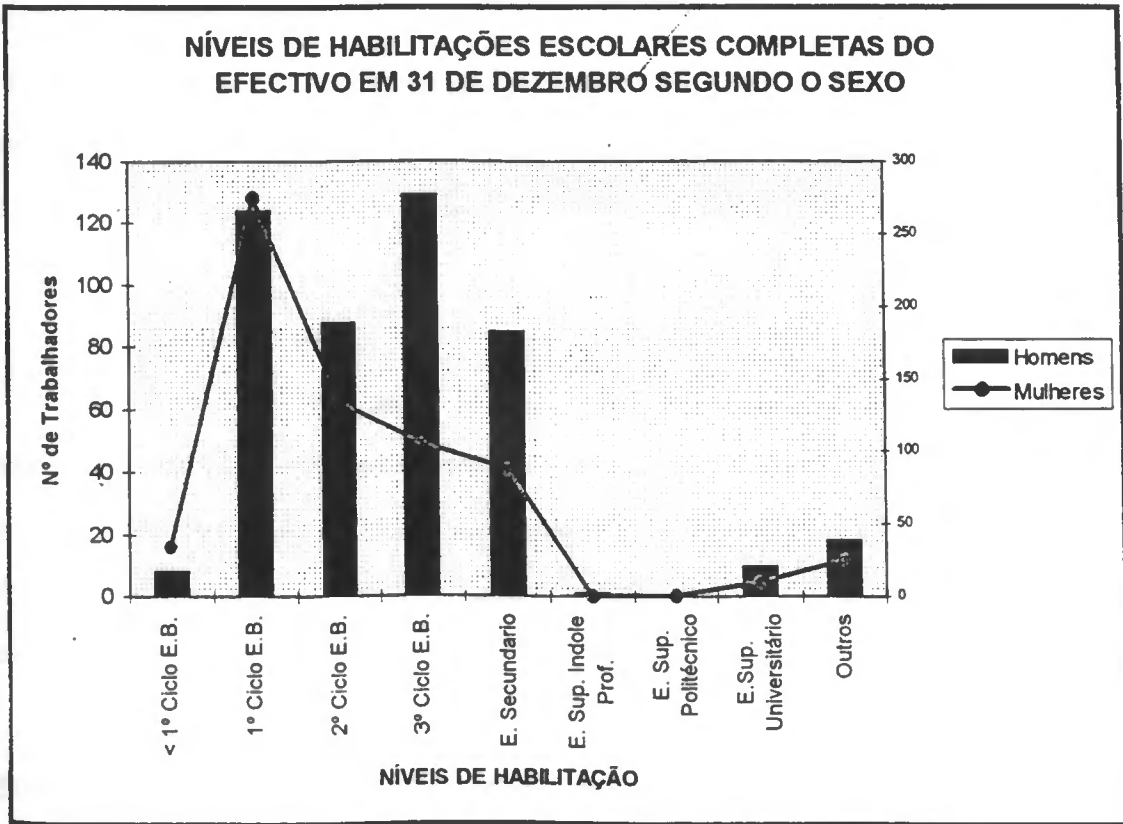
FIGURA XXI  
NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

	Unidade: Percentagem						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
SEM HABILITAÇÕES DE BASE (inferior 6ª Classe)	51.6	51.1	50.2	47.2	45.7	42.1	38.9
ENSINO BÁSICO	21.0	20.0	19.8	20.3	21.1	22.3	19.6
SECUNDÁRIO GERAL	15.0	17.2	16.5	16.3	14.8	16.6	20.6
SECUNDÁRIO COMPLEMENTAR	9.2	7.2	9.0	11.9	12.9	13.9	15.2
MÉDIO	2.2	3.0	3.2	3.0	4.1	3.7	4.0
UNIVERSITÁRIO	1.0	1.5 <sup>(*)</sup>	1.4 <sup>(*)</sup>	1.4 <sup>(*)</sup>	1.4 <sup>(*)</sup>	1.6 <sup>(*)</sup>	1.7 <sup>(*)</sup>

(\*) Inclui os Administradores da Empresa

Verifica-se que o nível de habilitações escolares dos homens e das mulheres que compõem o efectivo total da Enatur é bastante diferente (dados igualmente de 1996), conforme gráfico, possuindo os homens habilitações escolares mais elevadas, o que não é de estranhar nesta actividade/Empresa em que o numero de profissionais não qualificado e semi-qualificado é bastante elevado, sendo fundamentalmente como vimos atrás, formado por mulheres.

FIGURA XXII:



#### F. Saída de Efectivos

O número de saídas de trabalhadores do quadro permanente foi em 1996 de 39 trabalhadores (igual ao verificado em 1995), tendo o nível dos Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados, correspondido a 66% das saídas:

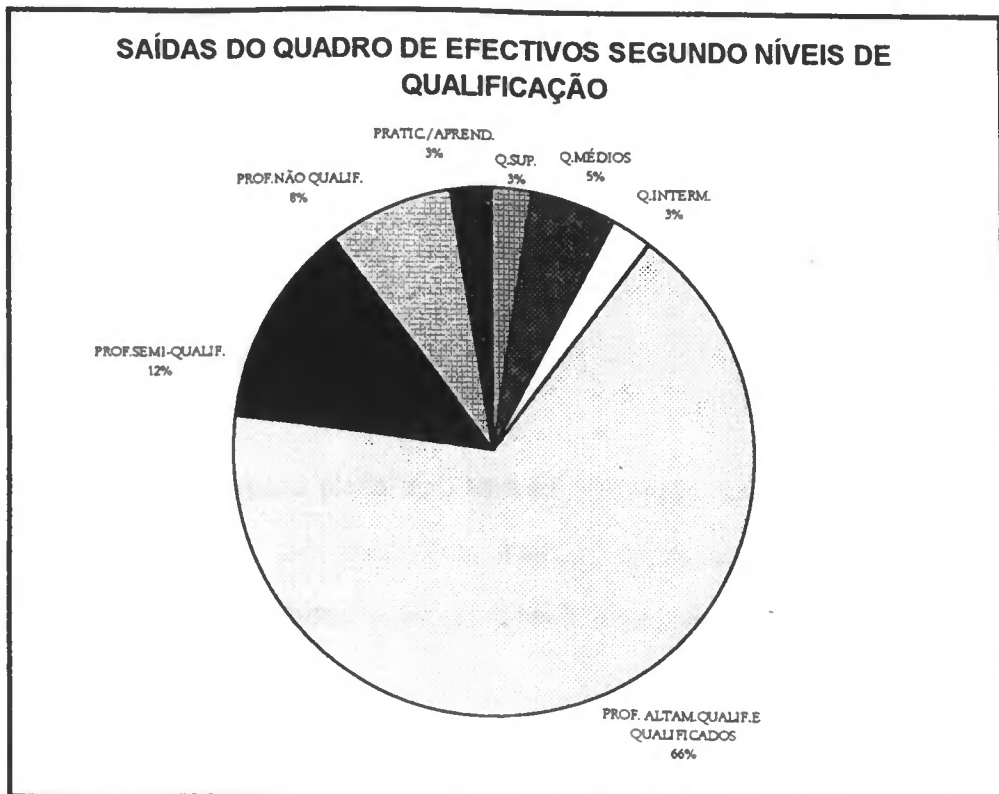


FIGURA XXIII:

O principal motivo de saída dos trabalhadores foi a rescisão do contrato por iniciativa do trabalhador (61,5% das saídas), razão que tem a ver pensamos, sobretudo a ver com o nível de remunerações praticado na empresa face a empresas concorrentes; tratando-se de Pessoal Altamente Qualificado e sendo comum ouvir-se que a Enatur é a *melhor escola de formação do país*, facilmente se compreendem as razões deste apelo.

### G. Formação Profissional

A formação profissional é a partir de 1994, entendida pela Enatur como uma das vertentes estratégicas para o desenvolvimento dos recursos humanos e a consequente melhoria da qualidade de serviço. Se atentarmos um pouco na forma como a mesma foi encarada nos últimos anos pela Empresa (de acordo com entrevista a responsável pelos Recursos Humanos), poder-se-iam considerar as seguintes fases:

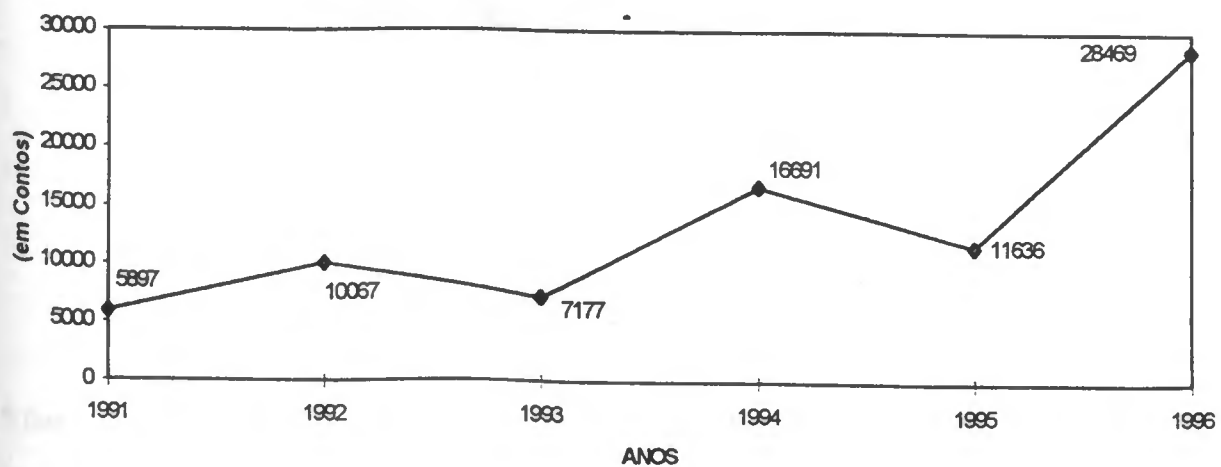
- . Até 1989: A formação ocorria pontualmente, não existindo planos de formação.
  
- . Em 1989/90: Começa a encarar-se a formação de forma mais séria: Fazem-se levantamentos de necessidades; calendarizam-se, desenvolvem-se e avaliam-se acções.
  
- . De 1991/94: Aponta-se alguma estagnação proveniente de reestruturação ocorrida a nível interno no sector de Recursos Humanos.
  
- . 1995 e particularmente 1996: Os recursos humanos e a formação são aposta fundamental com particular relevo para quatro vectores de formação:
  - . Técnico – profissional
  - . Nível Comportamental
  - . Informática
  - . Desenvolvimento linguístico.
  
- . Em 1996, verifica-se a execução plena do Plano de Formação, uma vez que no ano de 1995, variáveis externas à Empresa (em documento interno), impediram a implementação do plano inicialmente programado. Estes dados estão claramente evidenciados no quadro abaixo, no qual

podemos ver que os custos com a Formação ultrapassaram os 28.000 contos, aumentando em cerca de 17.000 contos relativamente ao ano anterior.

FIGURA XXIV:  
EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE FORMAÇÃO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>CUSTOS DE FORMAÇÃO</b>	2.776	5.897	10.067	7.177	16.691	11.636	28.469
- FORMAÇÃO INTERNA	0	1.404	214	4183	14.848	6.990	14.559
- FORMAÇÃO EXTERNA	0	4.493	9.853	2994	1.843	4.646	13.910

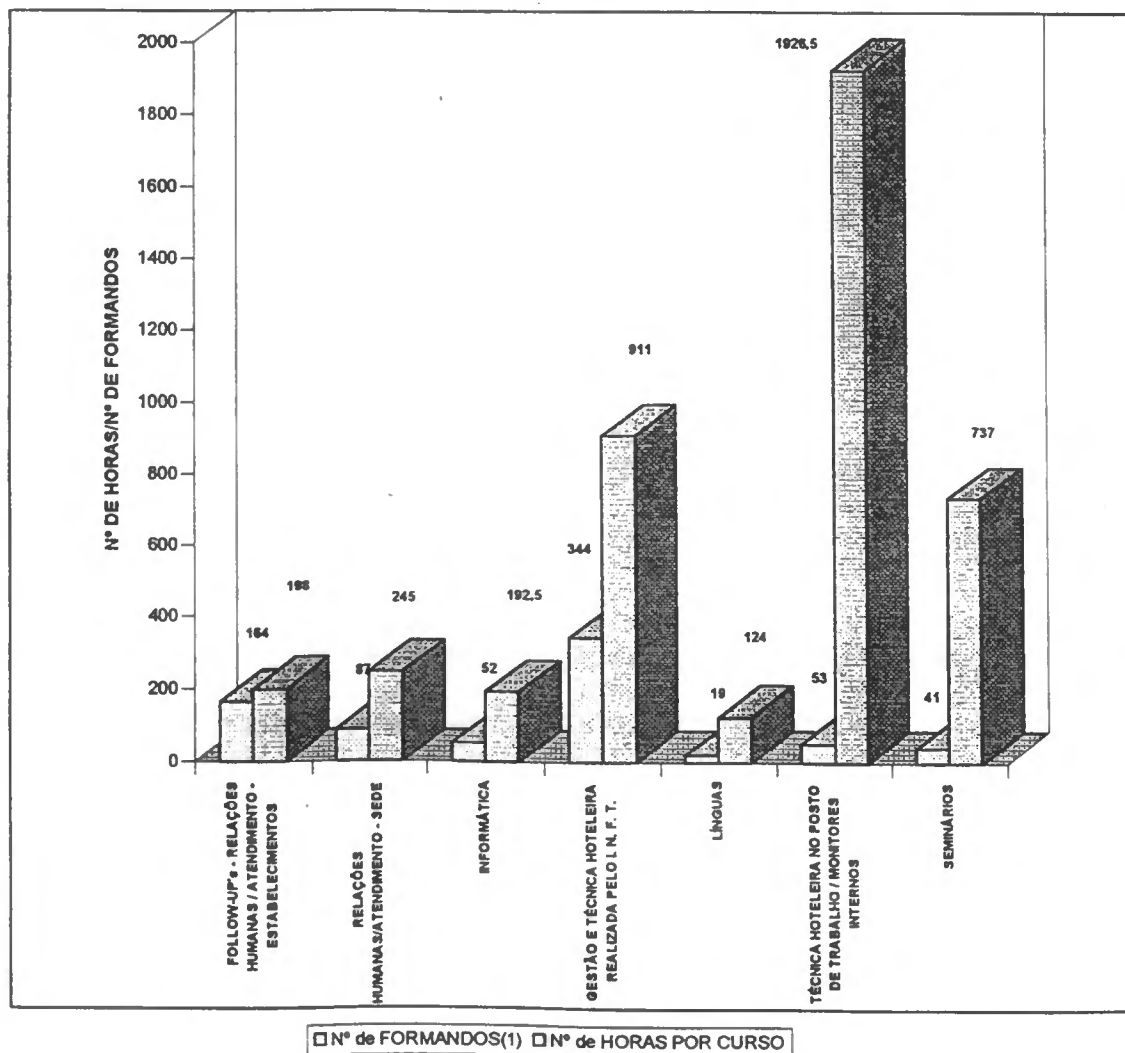
EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE FORMAÇÃO



De salientar que em 1996 a Empresa desenvolveu cursos que abrangeram 760 formandos (601 dos estabelecimentos e 159 da sede), o que representa cerca de 67% do total dos efectivos, tendo ultrapassado as 4.300 horas de formação, repartidas da seguinte forma:

FIGURA XXV:

## FORMANDOS E HORAS POR CURSO EM 1996



A formação para os estabelecimentos, foi principalmente dirigida aos trabalhadores das secções que exigem contacto directo com os clientes (Mesa/bar e recepção). Salienta-se ainda a relevância da formação/aperfeiçoamento em técnicas de gestão para os Directores das Pousadas (55 formandos), bem como a formação na área de cozinha/gastronomia, ministrada a 80 formandos.

Na sede, considerou-se prioritário a formação nas áreas comportamental e de Informática, em resultado do *Diagnóstico de Necessidades de Formação de 94/95* e da evolução das novas tecnologias informáticas, previstas para a empresa.

A tónica colocada nos recursos humanos da empresa e a aposta na formação e aperfeiçoamento em vectores cruciais como o atendimento e a qualidade do serviço prestado, são reveladores do quanto a Empresa se tem mostrado sensível a este factor crítico, determinante na indústria hoteleira.

Com um valor absoluto superior como vimos a 28.000 contos em 1996, os custos com formação representaram cerca de 40 contos anuais por formando, e um custo médio por trabalhador de 25 contos/ano, montantes que podendo ser significativos em termos absolutos, são em termos relativos ainda muito baixos, e claramente aquém das necessidades e carências apercebidas.

Uma empresa é, antes de tudo um projecto de pessoas; um lugar privilegiado onde coexistem e interagem diversas subculturas, já que como organização, é caracterizada por uma divisão em departamentos ou sectores e pela interacção de grupos sócio-profissionais diferenciados.

As empresas e as organizações têm evoluído no sentido do reconhecer que o factor humano é uma componente fundamental de competitividade, do seu desenvolvimento e da própria razão de ser da organização. O comportamento dos colaboradores, um bom desempenho da função, passará pela partilha de interesses e valores no seio da organização?

Uma "cultura de empresa" devidamente assumida pelos que nela trabalham, poderá constituir uma vantagem competitiva? Tomar a empresa, uma comunidade de interesses e valores partilhados, que aglutinem os colaboradores em torno de ideias chave mobilizadoras, poderá diferenciar positivamente a empresa das restantes? A resposta a estas questões, é claramente afirmativa!

A relação entre trabalhador e trabalho é, no entanto complexa e ultrapassa o campo meramente profissional. A insatisfação das pessoas dentro da organização pode afectar negativamente o seu desempenho, manifestando-se por várias formas, tais como desmotivação, diminuição de produtividade, passividade ou resistência à mudança, degradação das relações interpessoais, aumento de absentismo e outros indicadores que caracterizam um mau clima organizacional.

Da mesma forma, a criação duma cultura organizacional não é simples, "nem se fabrica deliberadamente através de receita milagrosa"<sup>56</sup>.

Num estudo aprofundado sobre uma empresa do Quebec, O. Aktouf et M. Chrétien, demonstram que uma cultura organizacional, só se consegue criar através de um longo processo essencialmente baseado na abertura, em valores como a confiança mútua, e uma visão comum de partilha da organização.

---

<sup>56</sup> Omar Aktouf et Michel Chrétien, Comment se crée une culture organisationnelle, Revue Française de Gestion:1987, pg.65-66

Na Enatur, encontramos um clima organizacional propiciador a uma "cultura de empresa", embora, na nossa percepção, diferentemente partilhado aos vários níveis funcionais. O aproveitamento deste clima, o fomentar de uma partilha de valores e de interesses, adequados a uma estratégia focalizada em apostas chave como a imagem e a qualidade do produto oferecido, traduzir-se-ão estamos certos num factor de competitividade que a Enatur atenta ou não a estes valores, não poderá negligenciar.

## 4.6. O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE PESQUISA

### 4.6.1. O MÉTODO DE PESQUISA: AS ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS

Todo o trabalho desenvolvido teve como instrumento privilegiado a entrevista.

Esta, esteve presente numa primeira fase, ainda exploratória, ancorada em reuniões com quadros superiores da Enatur, na sede da mesma, que nos permitiriam conhecer a estrutura interna da Empresa, de gestão centralizada, como vimos atrás, s/ características formais, os s/ objectivos, regras e princípios, bem como dependências e ligações hierárquicas e funcionais, quer a nível central, quer entre a sede e as respectivas unidades.

Paralelamente a estas entrevistas, procedemos à recolha de documentação existente na Enatur, de possível divulgação e que se revelou de interesse para o trabalho.

A entrevista, seria identicamente a principal técnica utilizada, o fio condutor da análise que complementarmente, levaríamos a efeito a nível local, determinada e organizada segundo critérios que passamos a expor:

#### 4.6.1.1. O UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO E O PROCESSO DE AMOSTRAGEM

A oferta turística em Portugal, à data da investigação, encontrava-se de certa forma relacionada com o que poderemos chamar de "regionalização turística" do país.

Em função das aptidões e potencialidades turísticas, base do quadro promocional e de coordenação da política deste sector, configurou-se no caso de Portugal Continental, seis espaços regionais: a *Costa Verde*, cobrindo em termos territoriais a área correspondente ao norte litoral; a *Costa de Prata*, abrangendo todo o litoral centro entre Espinho e Mafra; a *Costa de Lisboa*, composta pelos concelhos

ribeirinhos à volta do estuário do Tejo e pela península da Arrábida; o *Algarve*, integrando a área do distrito de Faro; *Planícies*, com uma expressão territorial muito semelhante à área do Alentejo; e, finalmente, o espaço *Montanhas*, constituído pelo norte e centro interior, com o vale do Tejo como seu limite meridional.

Da Enatur faziam parte em 31/12/96, 40 pousadas, distribuídas pelas seis regiões turísticas, nacionais:



Um primeiro agrupamento por regiões e categorias (B, C, C Superior e CH), traduzia-se no seguinte quadro:

QUADRO XV:

## EMPREGO POR POUSADA (em 31/12/96)

	Nº.	POUSADA	Cat.	Localização	Ano Inicio	Nº. Emp	Antiguidade			
							Até 5 anos		+ 5anos	
							Nº.	%	Nº	%
C V	01	S.Gonçalo	B	Amarante	42	18	4	22	14	78
	02	S.Teotónio	C	Valença do Minho	62	27	6	22	21	78
	03	S.Bento	Cs	Caniçada	68	30	11	37	19	63
	04	N.Senhora Oliveira	Cs	Guimarães	80	24	9	38	15	63
	05	D.Diniz	C	V.Nova Cerqueira	82	21	9	43	12	57
	06	Stª.Marinha	Ch	Guimarães	85	51	11	22	40	78
	07	Mt..Stª.Luzia	C	Viana do Castelo	96	38	15	39	23	61
M	11	S.Lourenço	B	Manteigas	48	20	8	40	12	60
	12	S.Bartolomeu	B	Bragança	59	28	15	54	13	46
	13	Stª. Catarina	B	Miranda do Douro	62	17	6	35	11	65
	14	S.Jerónimo	B	Caramulo	62	15	9	60	6	40
	15	Stª. Barbara	C	Oliveira do Hospital	71	20	6	30	14	70
	16	Barão de Forrester	B	Alijó	83	20	10	50	10	50
	17	Srª.das Neves	C	Almeida	87	22	8	36	14	64
	18	Monsanto	B	Medelim	93	14	13	93	1	7
C P	21	S.Antonio	B	Agueda	42	15	6	40	9	60
	22	Castelo	Ch	Obidos	50	18	2	11	16	89
	23	Ria	C	Aveiro	60	18	9	50	9	50
	24	S.Pedro	C	Castelo de Bode	54	23	11	48	12	52
	25	Mestre A.Domingues	C	Batalha	85	26	7	27	19	73
	26	Stª.Cristina	C	Condeixa Nova	93	29	28	97	1	3
C L	31	S.Filipe	Ch	Setubal	65	13	4	31	9	69
	32	Palmela	Ch	Palmela	79	49	16	33	33	67
	33	D.Maria	Ch	Queluz	95	41	23	56	18	44
P	41	Stª.Luzia	C	Elvas	42	35	2	6	33	94
	42	S.-Tiago	B	Santiago do Cacém	47	10	3	30	7	70
	43	S.Gens	C	Serpa	60	20	13	65	7	35
	44	Loios	Ch	Évora	65	38	20	53	18	47
	45	Rainha Stª.Isabel	Ch	Estremoz	70	39	23	59	16	41
	46	Stª.Clara	C	S.Clara Velha	71	22	18	82	4	18
	47	Stª.Maria	Cs	Marvão	67	25	14	56	11	44
	48	Vale Gaio	B	Alcácer do Sal	12	11	11	92	1	8
	49	S.Miguel	C	Sousel	92	24	20	83	4	17
	50	Qtª. Ortiga	B	Santiago do Cacém	91	13	12	92	1	8
	51	Castelo Alvito	Ch	Alvito	93	26	25	96	1	4
	52	S.Francisco	Ch	Beja	94	38	36	95	2	5
	53	Flór da Rosa	Ch	Crato	95	33	31	94	2	6
	54	Nª. Sª.Assunção	Ch	Arraiolos	96	37	37	100		
A	61	S.Braz	C	S.Bráz de Alportel	42	17	0	0	17	100
	62	Infante	Cs	Sagres	60	37	19	98	18	2

CV - Costa Verde ; M - Montanhas ; CP - Costa de Prata ; CL - Costa Lisboa ; P - Planices ; A - Algarve

Do qual, classificadas como

- . Pousadas Regionais: 22
- . Pousadas em Zona Histórica: 7
- . Pousadas em Monumentos Nacionais: 11

Condicionadas as entrevistas a um numero restrito de pessoas, os critérios que determinaram a amostra, tomaram como princípio a diversidade e a representatividade, tentando que nenhuma situação importante fosse esquecida.

Considerámos relevante na escolha da amostra, a localização da Pousada, a data em que iniciou actividade e informações relativas ao emprego (nº empregados e antiguidade na Empresa).

A escolha da amostra seria então feita obedecendo quer a critérios objectivos e quantificáveis, como exemplo:

- . *Uma pousada por cada região turística, com o objectivo de conhecer e confrontar realidades, potencialidades e problemas necessariamente diferenciados)*
- . *Dentro da região a categoria predominante,*
- . *O numero de empregados e antiguidades médias por pousada,*
- . *O número de anos de actividade.*

Quer a outros, que embora menos objectivos e com menor peso relativo, se revelaram mais consensuais (conhecimento da pousada/região por parte do director da unidade, localização em zonas de menor densidade populacional).

Foram assim delineadas entrevistas a decorrer em duas fases às seguintes pessoas/entidades:

- Director da Pousada
- Responsáveis a nível da autarquia ( Presidente da Câmara e/ou Representante da Delegação Regional de Turismo)
- Outras pessoas que eventualmente se revelaram de interesse para a pesquisa

A primeira fase decorreu de 22 a 28 de Junho, nas pousadas de:

- . S. Bento, na Caniçada, concelho de Vieira do Minho;
- . S. Bartolomeu, em Bragança, concelho de Bragança;
- . S. Pedro, em Castelo do Bode, concelho de Tomar.

Uma análise sumária destas primeiras entrevistas, levou-nos a ponderar os pressupostos de partida e a reflectir e a reorientar quer algumas questões do guião, quer e sobretudo a própria amostra; tendo sido decidido contemplar duas pousadas no Alentejo, pela percepção de que seria justamente nesta região, mais desfavorecida, que o impacte da pousada seria mais apercebido.

Esta segunda fase, decorreu de 6 a 12 de Julho, nas pousadas de :

- . S. Braz, em S. Braz de Alportel, concelho de Sagres
- . Flor da Rosa, em Flor da Rosa, concelho do Crato
- . N<sup>a</sup> Sra. Da Assunção, em Arraiolos, concelho de Arraiolos.

Ao todo , nas duas fases, foram feitas catorze entrevistas em profundidade, de acordo com guião e ajustadas em função do entrevistado, aos seis directores das unidades, a cinco presidentes das respectivas câmaras, e a três responsáveis de direcções regionais de turismo/ pelouros da cultura.

Foram ainda feitas entrevistas de âmbito mais restrito, a várias pessoas que local e pontualmente se afiguraram de algum interesse para o trabalho.

#### **4.6.1.2. O GUIÃO DAS ENTREVISTAS**

O guião das entrevistas continha um conjunto de pontos essenciais, que pretendíamos explorar. Assumindo de alguma forma, uma lógica semi-directiva, tentámos induzir o entrevistado a exprimir livremente a sua vivência e percepção das questões em análise, sem no entanto, perder de vista o quadro objecto do nosso estudo.

Ajustado, consoante se tratasse de pessoa directamente ligada à Enatur ou externa à mesma, a estruturação da entrevista, tentava conduzir o entrevistado a manifestar abertamente a sua opinião, sobre os vários aspectos que nos interessavam focar. Após a apresentação quer dos objectivos do nosso estudo, quer das razões subjacentes à escolha das pousadas, tentámos que o entrevistado se sentisse aliciado e gradativamente envolvido nas questões.

Sem grande rigidez, nem maiores preocupações de pré- elaboração, a estrutura da entrevista (em anexo – anexo I), obedecia a princípios orientadores que nos serviram de guião, e que continham algumas afirmações ligadas ao objecto da pesquisa, a introduzir no decurso da entrevista.

### 4.6.1.3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

#### A. TRABALHO PRÉVIO

Foi nossa preocupação uma caracterização prévia da zona onde se encontram localizadas as pousadas objecto do trabalho de campo desenvolvido, pelo que começá-mos por tentar recolher alguns indicadores que permitissem traçar os atributos turísticos da região quer em termos reais, quer potenciais. As informações disponíveis localmente, de conteúdo pouco homogéneo, ora briosamente documentadas e conseguidas, ora parcamente (des)conhecidas, tomaram-se de muito difícil comparação, vindo a traduzir-se num elevado grau de dificuldade no tratamento posterior, com reflexos necessariamente na forma de apresentação dos resultados.

No *anexo II*, apresenta-se uma breve caracterização e enquadramento das seis pousadas visitadas, respectiva localização e atributos em matéria de turismo, bem como alguns indicadores de carácter sócio-económico; limitaremos a sua apresentação aos que nos pareçam mais relevantes, com particular assento para as regiões mais desfavorecidas, pela convicção de que será certamente nestas regiões que a natureza destes indicadores apontam a presença de alternativas à vida das populações locais, e onde a existência duma Pousada poderá ter maiores impactos.

#### B. O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

A loquacidade dos nossos entrevistados e o conhecimento pelos aspectos abordados, não obstante a variar num continuum de grande amplitude, surpreendeu-nos pela positiva. A clareza de ideias, a manifesta abertura, preocupação e riqueza de conteúdo das respostas de grande parte das pessoas que entrevistámos, foram um extraordinário contributo à compreensão e dimensionamento dos princípios essenciais que nos propúnhamos analisar.

Difícil se tomou compará-los e resumi-los.

Começámos por reduzir a escrito, em folhas resumo, as gravações efectuadas durante as entrevistas (com o conhecimento dos entrevistados), tentando já nesta fase sumariar os aspectos mais relevantes, descurando os que não interessavam à pesquisa.

Posteriormente, das várias leituras feitas a estas folhas resumo, fomos retendo e sublinhando os excertos mais salientes, na tentativa de criar uma grelha de análise que nos permitisse enquadrar as

ideias-chave e a sua posterior comparação e validação em torno das nossas propostas de partida, tarefa que se revestiu de inegáveis dificuldades, dada a dispersidade de respostas, e a sua enorme heterogeneidade.

Reduzido o material recolhido a uma vasta grelha, optámos, por facilidade de leitura e coerência com a abordagem até aqui efectuada, por organizar a síntese das respostas obtidas em duas vertentes:

- A estrutura empresarial da Enatur
- As Pousadas e o contributo para o desenvolvimento das regiões.

Em paralelo, fomos alicerçando as nossas conclusões, recorrendo e integrando frases dos nossos interlocutores, oportuna e sabiamente observadas.

### **A estrutura empresarial**

"*Eu adoro esta empresa!*". Com esta frase, dita com veemência, orgulho e brilho no olhar, terminaria a entrevista com o(a) director(a), duma das unidades. Começamos por ela, porque resume de forma muito simples a motivação que nos foi grato ver transparecer ao nível de direcção<sup>57</sup> das várias unidades que visitámos.

A Enatur, Empresa Nacional de Turismo, SA, é, como tivemos ocasião de ver, a entidade que integra formalmente desde 1980 a rede de pousadas, e detem em exclusivo a designação "Pousada" e a sua exploração. O caminho percorrido até à formação quer da *Empresa* que hoje é, quer do conceito de *marca*, que indiscutivelmente representa, foi difícil e longo, no dizer de quem o acompanhou.

"Os primeiros passos no conceito de Empresa, foram tempos gloriosos de extrema aflição..."

"Hoje a Enatur é uma empresa extremamente bem organizada... que funciona bem". "tem uma boa relação qualidade-preço".

**A estratégia de especialização orientadora dos destinos da Empresa no início dos anos 90, deu corpo a uma estrutura organizacional fortemente centralizada em Lisboa (sede). Os graus de autonomia/dependência das unidades em relação aos Serviços Centrais, são vistos numa**

---

<sup>57</sup> Motivação, consideramos, apenas ser generalizável, a este nível hierárquico; Recordamos em ponto anterior, pg.95/96, as rescisões de contrato por iniciativa do trabalhador a ultrapassar os 60% do total das saídas de efectivos em 1996, o que por si só indicia alguma instabilidade interna, fruto do baixo nível salarial praticado na Empresa, face à concorrência, nomeadamente no que concerne a pessoal Qualificado.

“repartição adequada”, pela maior parte dos entrevistados, com algumas críticas levantadas por outros:

“A grande força da Enatur é o espírito de rede! Tem de haver um organismo central, que seja também centralizador, que o acautele... se não cairíamos de novo nas concessões, cada um faria o que queria...” “Não podem, não devem as Pousadas fazer a sua própria organização”. “A definição de linhas estratégicas, de produto, de um serviço padronizado... é determinante!” “A Enatur deve manter fiel a sua imagem mais institucional ... as linhas bordeaux, a roupa personalizada, os fardamentos iguais... mas cada unidade deve manter a sua expressão”.

Algumas críticas sobressaíam, implícita e explicitamente ao modelo organizativo “... a portas fechadas...”, devendo a “sede trabalhar em função das unidades e não o inverso...” , “...limitações nalgumas áreas, à inovação, à criatividade”.

A dependência “terá de existir sempre! A dependência institucional e nacional... tem coisas boas e outras menos boas...” “O poder de decisão está muito disperso... com algumas oportunidades adiadas; uma oportunidade não pode ser adiada... ou se apanha, ou se perde...”

No que respeita ao turismo, esta afirmação é uma verdade insofismável – Uma cama não vendida, é seguramente uma oportunidade perdida!

Oportuna tem sido na opinião generalizada dos entrevistados a aposta e o empenhamento da Empresa na formação dos seus recursos humanos, nos últimos anos, embora faltando no dizer de um entrevistado “cursos adequados ao tipo de rede e produto que têm... foi feito no entanto esforço significativo de ajustamento nos últimos dois anos”.

#### **A importância no desenvolvimento das regiões**

As Pousadas de Portugal, assumem-se como *“instrumentos de equilíbrio regional pela dinamização das actividades económicas e da vida em geral”* (docº interno) .

Menos líquida e menos pacífica é a leitura que se pode tirar sobre os aspectos apercebidos localmente, provenientes do impacto das pousadas, mensagem e valores defendidos, no desenvolvimento das regiões onde estão inseridas.

tivemos ocasião de salientar no capítulo 3, que o impacto das actividades turísticas no desenvolvimento de uma região, não era linear, mas sim estava correlacionado com as especificidades e características dessa região.

Identicamente, e por arrastamento, seríamos levados a inferir, que a importância da existência de uma pousada numa região, teria efeitos mais ou menos apercebidos, consoante o nível de desenvolvimento turístico (real/potencial), dessa região.

As respostas obtidas, conduzem-nos a um interessante corolário, com algumas surpresas, que tentaremos sintetizar.

#### ***Unidades de Prestígio / Referências locais***

O primeiro grande padrão encontrado, nalguns locais o único: **As pousadas são unidades de prestígio nas regiões onde se inserem, assumindo-se muitas vezes como autênticas referências locais.**

Das pousadas visitadas, S. Bento, S. Bartolomeu, S. Pedro e Infante, são acima de tudo isso, sendo para muitos dos nossos entrevistados a sua maior virtude. Transcrevemos algumas frases, que ilustram claramente esta ilação: "... é uma casa muito conceituada! A região também é conhecida pela pousada!"; "É uma zona muito turística, onde a pousada se nota pouco", registadas a propósito de S. Bento. "Temos à volta uma dezena de unidades mais baratas. (In)compreensivelmente a ocupação da pousada é muito superior `a das outras" – Falando da Pousada do Infante; "A pousada tem uma classificação muito própria, que nada tem a ver com os outros estabelecimentos hoteleiros" ... "sendo única na região/concelho/distrito, é mais do que essencial. Se houvessem mais, melhor seria... capta um nicho de mercado muito importante"- sobre a pousada de S. Pedro., em Tomar; Ou "sem dúvida a melhor unidade hoteleira de Bragança, a mais recomendada", a propósito de S. Bartolomeu.

#### ***Unidades motoras do desenvolvimento local e da melhoria das condições de vida da população***

##### ***- Criação de postos de trabalho***

A criação de postos de trabalho, é indiscutivelmente uma das grandes virtudes das Pousadas de Portugal, e um motor de desenvolvimento local e regional.

Tendencialmente localizadas em regiões ditas desfavorecidas, ele será tanto ou mais visível, quanto o nível de desenvolvimento da região.

À excepção de alguns directores/ chefias, deslocados de outros locais, os trabalhadores das pousadas visitadas, e pensamos poder generalizar a todas as outras, foram recrutados localmente; são oriundos da região / regiões vizinhas. Cabe aqui salientar, que estes recrutamentos, revestem, sobretudo no que toca a pessoal mais qualificado, que não existe normalmente na região, dificuldades significativas, ultrapassadas normalmente com o tempo, através de formação adequada.

A criação de emprego/ retenção da população em idade activa constituíam igualmente uma das grandes preocupações que encontrámos, nas entrevistas desenvolvidas a nível autárquico, sobretudo nas zonas interiores mais desfavorecidas, onde a falta de saídas profissionais, têm conduzido ao despovoamento, à desertificação e ao envelhecimento das populações.

Se os 20 ou 30 postos de trabalho criados pela Enatur, terão relevância ainda que pequena, em Tomar, Sagres ou Bragança, tiveram-no seguramente no Crato ou em Arraiolos, onde às poucas saídas dadas pelo sector público, se acrescentaram várias outras, trazidas pela Enatur, a contribuir para a fixação de mão de obra nestes concelhos.

#### ***- Dinamização das estruturas económicas locais***

Tomou-se evidente e pacífico de generalização, que a existência de uma pousada, contribui para o dinamizar de algumas estruturas dos tecidos económicos locais. Não será de mais repetir, que esse impacto, supostamente acontecerá na proporção inversa ao desenvolvimento da região.

Por um lado, tivemos ocasião de constatar, que os fornecedores das pousadas, são normalmente comerciantes locais (carne, peixe, legumes, pão); os ensacados/produtos de maior duração são comprados em grandes superfícies próximas. Por questões de economias de escala/consistência de qualidade, alguns géneros (cafés, alguns vinhos, são contratados pelos Serviços Centrais). De igual modo, encontrámos nalgumas pousadas, outro tipo de serviços prestados por empresas da zona (ex. empresas de contabilidade).

Por outro, o cliente que se desloca à pousada, "sempre compra um jornal, toma um café, uma refeição fora da pousada, consome gasolina, compra uma recordação, aluga uma gaiivota..."

Este despertar de iniciativas que afirmámos acima, "supostamente" acontecerá, é por vezes muito lento, muito receoso, pouco apercebido! Fruto de falta de ambição das populações locais? De visão? De apoios? Ou apenas ainda alguma inércia, alguma expectativa?.

Apontamos como exemplo Flor da Rosa, uma pousada aberta em 1995, com 2 anos a esta data. Poucas pousadas terão sido tão faladas a nível de toda a comunicação social. Verdadeira "pedra no charco", em termos arquitectónicos e decorativos do arquitecto Carrilho da Graça.

O facto de ser falada, trouxe muita gente a Flor da Rosa.

O sentimento inicial de alguma tristeza por parte dos locais "a quem tinha sido tirado o castelo", misturada com alguma expectativa, deu lugar "à admiração que hoje sentem pelo trabalho que foi feito...por verem em Flor da Rosa pessoas importantes e a sua terra falada e conhecida!"

No entanto "não se notou volvido este período, nenhum dinamismo". "A população está muito adormecida". "Só há uma unidade de turismo rural, que já existia; sítios para comer, praticamente não os há, e o que existe continua a ser muito fraco; Não tem nenhuma loja onde comprar artesanato, ou qualquer recordação local!"

A fraca reacção das gentes de Flor da Rosa, pensamos, não ser generalizável e não será tão pouco duradoura. O facto de verem a sua terra conhecida, visitada e apreciada, por pessoas diferentes, com diferentes valorações e poder de compra, virá, estamos certos, em curto espaço de tempo a reflectir-se num desejável, citamos, "agitar daquelas gentes" e, no despertar, com ou sem apoios, de algumas iniciativas.

Lembramos, a propósito uma curiosidade que ilustra, eventualmente pelo excesso, a reacção dum restaurante local, numa outra vila alentejana, onde da lista de pratos, consta um apelativo "Bacalhau à Pousada".

#### **- Conservação e divulgação do património histórico/arquitectónico e cultural**

"Como *cidadã do mundo*, acho de louvar quem tem a iniciativa de pegar num edifício com uma carga histórica de 600 anos, em que cada pedra fala, e adaptá-lo a uma unidade hoteleira, que pode ser usufruída por todos, com o conforto dos nossos dias..."

Começamos este ponto, com uma frase recolhida em Flor da Rosa, que subscrevemos inteiramente.

**Se o turismo constitui a actividade mais dinamizadora de acções de manutenção e protecção**

**do património histórico, cultural e arquitectónico, este tem sido seguramente o maior mérito das Pousadas de Portugal!**

Dos muitos exemplos que a Enatur já tinha dado e virá a perpetuar com outros, espera-se no tempo, falaremos sobretudo de dois que visitámos: Flor da Rosa e Arraiolos.

**FLOR DA ROSA – “uma igreja fortaleza rendida à paz do Alentejo”**

Flor da Rosa é uma combinação de edifício monástico e de castelo.

A grande intervenção que foi feita, num espaço em acentuada degradação, acrescentou um corpo novo e “invisível”, nas traseiras do edifício – um imenso bloco branco, que contrasta com as enormes paredes de pedra e de que resultou, segundo muitas opiniões, que partilhamos, um exemplar projecto arquitectónico. A decoração, mais controversa, onde o “vanguardismo foi levado ao extremo”, deixa adivinhar que lá dentro, os tempos são outros: a era dos cromados, sofás de cores berrantes, móveis de design moderníssimo!

Flor da Rosa “foi e é uma surpresa”, “ou se gosta ou se detesta!” “É uma questão etária: até aos 50 anos adoram Flor da Rosa, a partir dos 50, já se chocam, com o bar, com os sofás, com os marmorites...”.

“Para a população a primeira fase foi de retracção: Tirou-se-lhes o castelo, o local dos passeios ...Hoje é de aceitação e de admiração pela obra feita”. “Por enquanto apenas isso!”

Em 1995, o Mosteiro (re)abriu ao público, após anos de abandono e esquecimento, agora com uma nova função: Pousada de Portugal. “...e é assim que actualmente, em troca de uma quantia que, apesar do simbolismo do local, não podemos considerar modesta, é possível pernoitar no mesmo quarto onde o Condestável nasceu”.

**ARRAIOLOS – “Lugar contemplado e de contemplação”**

O convento dos Loios, actualmente Pousada de N. Sra.da Assunção, é uma pousada de que se aprende a gostar. Em termos de conjunto decorativo e arquitectónico, uma obra razoavelmente equilibrada, embora nos deixe alguma sensação de “vazia”, porventura intencional - nas palavras do próprio arquitecto “a força das coisas ausentes” .

"Um edifício com 400 anos, sempre levou acrescentos: o gótico, o romano, o abatido, o mais largo, o mais estreito...e se porventura o hibridismo tem uma época marcante, o arquitecto teve a intenção de marcar..."

Com o projecto, Paulo dos Santos, pretende nas suas próprias palavras "não só dar um tempo às coisas que seja o delas, com formas que lhes não escondam as funções, mas aproveitar características de uma certa forma de construir nossa, que é ao mesmo tempo espontânea, generosa e, neste caso com o rigor descontraído das planícies solarengas do sul.

Para que o todo, tendo alguma coisa a dizer, o faça em silêncio."

Discutível ou não, as impressões recolhidas são claramente a favor.

Durante anos fechado à população, com infrutíferas tentativas de abertura e recuperação por parte da Câmara, hoje é desfrutável em toda a sua beleza quer interior, quer envolvente.

O sentimento inicial da população, que recolhemos foi de alguma indiferença: "...constrói-se uma pousada no Convento dos Loios, para as camadas médias/altas, não é para nós, não vamos usufruir das vantagens que possa ter, logo o sentimento geral será o de indiferença! *Passa-nos ao lado!*"

À data da nossa visita, a Pousada abriu à pouco mais de 6 meses; não obstante, este sentimento começava já a ser contrariado. Para isso, terá contribuído em nosso entender, uma arguta preocupação da direcção da Pousada em "ligá-la ao meio e abri-la à população". Em acções quer directas quer em conjunto com a Câmara, o espaço da pousada tem sido palco de iniciativas sociais e de divulgação cultural, que atraem à pousada visitantes e gentes do concelho, com reconhecidos benefícios para a população (directos e indirectos).

Mas se acções de protecção/recuperação do Mosteiro de Flor da Rosa e do Convento dos Loios, devem ser motivo de orgulho, quer dos autóctones, quer nacional, igualmente relevante é o dar a conhecer a nacionais e estrangeiros, todo o estante património histórico, arquitectónico e riqueza cultural, assente nos costumes, no artesanato, na gastronomia das populações locais, em zonas tão recondidas como Flor da Rosa, para não falarmos doutras, que não sendo objecto directo do nosso trabalho de pesquisa, conhecemos: O Torrão, no meio do Alentejo, "vive", seguramente à força da Pousada; Quando vemos turistas a passear em Sta Maria do Bouro, que não tem rigorosamente nada, devê-mo-lo à Pousada; O que leva a Serpa, a Estremoz, uma grande quantidade de turistas, são também seguramente as respectivas Pousadas, etc..

**- Na melhoria das condições de vida das populações locais**

**Aspecto menos apercebido e generalizável, é a melhoria ocorrida nas condições de vida das populações locais.** Sendo certo que sobretudo ao nível das regiões mais desfavorecidas, a criação pela Pousada de postos de trabalho directos, veio contribuir para o aumento do rendimento individual e familiar das pessoas envolvidas; De igual forma, se fizeram sentir efeitos nos níveis da sua formação profissional e cultural.

Não encontramos, nem transpareceu na opinião dos nossos interlocutores, outros impactos menos directos e significativos para a generalidade das populações (criação de infraestruturas de apoio, desenvolvimento de actividades recreativas/desportivas, aumento dos níveis de formação, etc.), exceptuando situações muito pontuais.

**- Aspectos negativos**

De igual forma não se registaram quaisquer aspectos negativos, decorrentes da actividade turística e mais concretamente da existência da Pousada na região ( Degradação do ambiente, Adulteração/perda de manifestações culturais tradicionais, muito pelo contrário, mudança de valores morais, etc.)

## CONCLUSÕES

O desenvolvimento do Turismo é dos fenómenos mais marcantes da nossa época.

Sendo uma actividade que se reveste de múltiplas facetas, afecta pela sua transversalidade, uma série de sectores, do domínio económico ao financeiro, do social ao educativo, dos transportes às infra-estruturas, do industrial ao comercial. E é o turismo, que com uma frequência e insistência crescentes aos mais variados níveis, tem vindo a ser apresentado como a solução providencial, dir-se-ia muitas vezes como "a receita mágica", para fazer reverter o processo de acelerada e pluriforme decadência – demográfica, económica, política, cultural e ambiental – a que se encontram votadas as regiões ditas desfavorecidas.

O conteúdo e explicitação deste trabalho reflecte, em grande medida, o "entrecruzamento" de informações e realidades recolhidas tanto no plano global, como no caso específico das Pousadas e locais visitados.

Apontámos, ao longo do mesmo, as virtualidades e efeitos sinérgicos que as actividades turísticas permitem explorar em favor do desenvolvimento das regiões e da melhoria e bem estar das respectivas populações. De igual forma, apresentámos a Enatur, Sociedade Anónima de capitais maioritariamente públicos, a ocupar um espaço muito próprio na estrutura do turismo nacional e, à qual cabem desde à alguns anos, em exclusividade, a designação e a exploração em território continental das "Pousadas de Portugal", indiscutivelmente uma referência no turismo Português.

Pareceu-nos claro, que a "organização ideal" não existe. Cada estrutura organizacional tem pontos fortes, limitações e aplicações específicas, podendo ser a que se afigura mais adequada, mediante determinadas tarefas, condições ou épocas. Apresentámos críticas e reconhecemos, simultaneamente, alguma inevitabilidade ao modelo de gestão implementado na Enatur (recordamos que grande parte das funções imateriais se centralizam em Lisboa), modelo esse, que lhe conferiu identidade e vantagem competitiva.

De características bem definidas, das quais se salientam:

- um **produto muito específico**, com imperativos de qualidade, profissionalismo e personalização de atendimento;
- um sistema comercial de **rede integrada** e
- **uma gestão centralizada** aos vários níveis (planeamento, gestão financeira e comercial, marketing, formação, investimentos e compras comuns); uma filosofia de gestão simbolizada pelos conceitos "think globally" e "act locally", identificada em cada unidade, globalmente por um serviço que se pretende homogéneo nos padrões de qualidade da empresa - a *marca "Pousada"* - e a reflectir simultaneamente, através do empenho dos seus quadros humanos locais, uma identidade própria, as matrizes da microcultura regional em que a Pousada se insere.

"Small is beautiful" , tem sido igualmente a receita adoptada: pequenas unidades hoteleiras, cujo número de quartos se situa normalmente muito aquém dos 30.

Tendencialmente situadas em locais de fraca densidade populacional, assumem-se como "instrumentos de equilíbrio regional", representando "um espaço que faz a ligação entre as regiões e o seu património, a gastronomia, o artesanato e a sua cultura. (doc. Interno)

Esta responsabilidade, tentada preservar ao longo dos anos, **reconhecê-mo-la** ao longo do trabalho que desenvolvemos, de forma inequívoca:

- **Nos postos de trabalho criados**, de forte impacto no interior do país, onde a mão-de-obra estava desocupada;
- **Na divulgação das nossas micro-culturas, dos nossos valores sócio-culturais**: ao encontrar nas cartas uma cuidada selecção de pratos, doçaria e vinhos regionais (fruto em grande parte dos casos, do trabalho de pesquisa desenvolvido pelos directores das unidades); nas mostras nas próprias pousadas de artesanato e outros produtos regionais, normalmente colocados à consignação por pequenos artesãos/comerciante locais; na organização de exposições temáticas e outros eventos , que trazem às pousadas muitos visitantes, dão a conhecer a região e contribuem para a diversificação das práticas culturais e ocupação dos tempos livres dos autóctones;
- **Na preservação do nosso património histórico**, chamando a si a recuperação de edifícios degradados e, adaptando-os a unidades hoteleiras, com o conforto das nossos dias e o respeito pela sua autenticidade.

Estamos certos, maiores benefícios poderiam ser retirados, caso existissem reais incentivos à iniciativa privada em áreas de actividade económica complementares: agências de turismo de carácter local, turismo cultural, artesanato, restauração, e.t.c..

Não queremos deixar de citar uma das autarquias visitadas, que numa frase encerra muito do que tentámos transmitir: "O indiscutível sucesso da Pousada ... deve-se, entre diversos factores, às características do local onde se encontra, ao património natural e histórico do concelho...A Pousada veio aumentar a certeza das nossas potencialidades... Até ver, este talvez tenha sido o seu maior contributo..."

A vertente estratégica da Empresa, tem sido a expansão da rede através da recuperação de edifícios históricos, que constituem a imagem dominante que os visitantes, principalmente estrangeiros, têm das Pousadas de Portugal, consubstanciado num ciclo de grandes investimentos e pela exigência de avultados esforços financeiros, reflectidos nos indicadores de rentabilidade da Empresa. Este ciclo de grandes investimentos terminará como vimos em 1998. As políticas mudam, os objectivos alteram-se:

hoje foi o interior, foi o Alentejo! Amanhã será provavelmente o litoral, serão as grandes cidades! Hoje a expansão, amanhã a internacionalização!... Depois de amanhã, o "downsizing", o "franchising" ou, quem sabe, outra coisa qualquer!

Se no passado recente era possível extrapolar com alguma certeza e prever o futuro, nos nossos dias a globalização da economia e a competitividade trouxeram para as empresas a "angústia da precariedade". No que respeita à Enatur, não se pretende fazer futurologia. A qualidade, a inovação e a originalidade serão determinantes, podendo constituir factores críticos de sucesso.

A visão tradicional de vantagens competitivas, sustentadas na imagem e notoriedade do produto "Pousada", e no pressuposto enraizado de que as pousadas não têm verdadeiros concorrentes, constitui um dos aspectos frágeis da Enatur, que urge repensar (vejam-se as unidades de turismo de habitação que têm proliferado por todo o país, onde factores como a localização, nobreza de instalações, personalização no acolhimento, aliados ao binómio qualidade/preço, constituem, só por si, razões que não podem ser negligenciadas). Em nosso entender, um produto "Pousada" homogéneo, completo e consistente, está ainda longe de ser conseguido comprová-mo-lo na análise que efectuámos às seis pousadas visitadas, com prestações claramente diferenciadas. Consideramos premente, a implementação de um sistema de qualidade e de controlo dessa mesma qualidade, mais exigentes e mais rigorosos, que passam pela definição de manuais de qualidade e por acções/auditorias periódicas, a desencadear localmente, por elementos externos à Empresa, contrariamente ao que hoje se verifica.

No actual contexto de mudança, as vantagens competitivas têm de ser mantidas, renovadas e até recriadas! No quadro de actividade em que a Enatur se insere, mais do que qualquer outra, entendemos que a **diferenciação deverá ser feita através duma cultura organizacional**, assente no reconhecimento de competências (saber dos seus colaboradores, com particular relevância para os que localmente, ao nível de cada unidade melhor conhecem as especificidades da região), **duma partilha de valores e da valorização contínua do seu pessoal.**

As potencialidades da Enatur são evidentes: tem produto, tem mercado e tem virtualidades para satisfazer as novas tendências da procura na busca de novas formas de turismo. O

reequacionamento da gestão da Empresa, faz-se já hoje, à semelhança de qualquer outra empresa, "à luz da rentabilização da rede de unidades existentes, da captação de novas unidades de negócio e do prosseguimento de uma política de crescimento sustentado do respectivo nível de actividade"- (*doc. Interno*). Esperar que a Enatur, secundarize o crescimento e o lucro, agindo sobretudo em função da comunidades locais, do ambiente, ou de outros valores estritamente sócio-culturais, como referem Jerry Mander e Edward Goldsmith, a propósito das empresas em geral, "seria o mesmo que pedir a um exército que não tenha armas!"<sup>58</sup>. Parece-nos, não obstante, inevitável e imperativo que a Enatur, pela sua própria natureza (empresa de capitais maioritariamente públicos), e pela sua vocação "social", continue a manter um número significativo de unidades, que quer pela sua localização, quer pela sua dimensão (peso estrutural relativo), são/serão economicamente inviáveis..

Conduzidos por António Alçada Baptista, na apresentação do livro *Pousadas de Portugal*, terminamos com a seguinte reflexão: "A Enatur ... é cada vez mais uma instituição macrodimensionada que, paradoxalmente vive de conservar e desenvolver unidades minidimensionadas"; Esperamos que o autor tenha razão quando no mesmo texto acrescenta: "A empresa tem consciência de que, se um dia, em benefício da eficiência, da eficácia, da rentabilidade ou do lucro, atentar contra a humanização...(contra ,complementamos, a missão), das Pousadas, estará a deitar fora a essência e a razão de ser deste projecto e do seu sucesso"!

---

<sup>58</sup> Em *Economia Global- Economia Local, A controvérsia*, Instituto Piaget, 1997

## BIBLIOGRAFIA

- ABELL, Derek., (1982), *Strategic Management Planning*, Prentice-Hall Inc, New Jersey
- *Acordo de Concertação Estratégica, 1996/1999*, Conselho Económico e Social, CES, Lisboa
- ALBARELLO, L., F.D., ...Saint-Georges, (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva
- AMARAL, V. Botelho, (1949), *Mistérios e Maravilhas da Língua Portuguesa*, Porto, Livraria S. Lopes
- ANSOFF, H. Igor, (1977) , *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo
- BAPTISTA, Manuel, (1990), *O Turismo na Economia – Uma Abordagem Técnica, Económica, Social e Cultural*, INFT
- BAPTISTA, Manuel, (1997), *Turismo – Competitividade Sustentável*, INFT
- BARROS, Helena P., (1990), *Política de Turismo e Desenvolvimento Regional*, Universidade de Aveiro, Aveiro
- BROUGHAM, J.F. and Butler, (1991), *A Segmentation Analysis of Resident Attitudes to the Social Impact of Tourism*, *Annals of Tourism Research*, 8
- BURKART e MEDLIK, (1986), *Tourism – Past, Present and Future*, Butterworth Heinemann, London
- BUTLER, R.W., (1974), *The Social Implications of Tourist Development*, *Annals of Tourism Research*, 2
- CAVACO, Carminda, (1979), *O Turismo em Portugal: Aspectos Evolutivos e Espaciais*, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa
- COHEN, E., (1974), *Who is a Tourist? A conceptual clarification*, *Sociological Review*, 22
- COHEN, E., (1978), *The impact of Tourism on the physical environment*, *Annals of Tourism Research*, 5
- CROMPTON, J., (1979), *Motivations for pleasure vacation*, *Annals of Tourism Research*
- CUNHA, Licínio, (1992), *Qualidade na Hotelaria, versus Qualidade no Turismo*, IV Jornadas Técnicas de Gestão Hoteleira, Universidade Internacional
- DÁMORE, L., (1988), *The World's Peace Industry*, *Journal of Travel Research*, 27
- DANN, G. and Cohen, (1991), *Sociology of Tourism*, *Annals of Tourism Research*, 18
- DE KADT, E., (1979), *Tourism – Passport to Development?* Oxford University Press, New York
- DGT, *O Turismo em 1995*
- DGT, *O Turismo Mundial e as Férias dos Portugueses em 1996*
- FOSTER, Douglas, (1985), *Travel and Tourism Management*, London: Macmillan
- GOLDFINGER, Charles , (1997), *Travail et Hors Travail-Vers une Société Fluide*, Ed. Odile Jacob

- GOUIRAND, Pierre, (1993), *Le Tourism International à l'horizon 2000: Quantité ou Qualité?* Téoros, Vol.12, Juillet, 1993
- GRABURN, N.H. and Jafari, (1991), *Introduction: Tourism Social Science*, Annals of Tourism Research, 18
- GUNN, A. Clare, (1979), *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York
- HALL, C. Michael, (1994), *Tourism and Politics*, Viley
- HANDY, Charles, *A Era da Irracionalidade*
- HOLLOWAY, J.C., (1992), *The Business of Tourism*, London: Pitman
- HUNT, Jonh D., and Donlyne Layne (1991), *Evaluation of Travel and Tourism Terminology and Definitions*, Journal of Travel Research, 29
- INSKEEP, Eduard, (1993), *Review of the WTO publication "Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners"*
- IUOTO, (1974), *The Role of the State in Tourism*, Annals of Tourism Research, 1
- JAFARI, J., (1974), *The socio-economic costs of tourism to developing countries*, Annals of Tourism Research, 1
- JAFARI, J., (1987), *Tourism Models: The Socio-Cultural Aspects*. Tourism Management, 8
- JOAQUIM, Graça, (1997), *Da identidade à Sustentabilidade ou à emergência do "Turismo Responsável"*, Sociologia – Problemas e Práticas, nº23
- KOTLER, Philip, (1992), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Ed. Prentice-Hall, International
- KOVACS, Ilona e Outros, (1994), *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Lisboa, IEFP
- KRIPPENDORF, J. , (1986), *The New Tourist – Turning Point for Leisure Travel*, Tourist Management, 7
- KRIPPENDORF, J., (1977), *Les dévoueurs de paysages*, ed. 24 Heures, Lausanne
- KRIPPENDORF, J., (1987), *The Holiday Makers*. London: Heinemann
- LANKFORD, Samurl, (1994), *Attitudes and perceptions Toward Tourism and Rural Regional Development*, Journal of travel Research, vol. XXII, nº3
- LANQUAR, Robert, (1980), *Sociologie du Tourism et des voyages*, 2<sup>a</sup>ed., Paris, P.U.F.
- LANQUAR, Robert, (1983), *L'Économie du Tourism*, Paris, P.U.F.
- LEIPER, N., (1979), *The Framework of Tourism: Towards a definition of tourism, tourist and the Tourist Industry*, Annals of Tourism Research, 6
- LICKORISH , J.L., and C. Jenkins, (1977), *Introduction to Tourism*, Butterworth, Heinemann, London
- LOPES, Margarida C., (1995), *Estratégias de qualificação e Metodologias de Avaliação*, Celta
- LONG, Veroniva, *Communities and Sustainable Tourism Development: Techniques to Mitigate Social Impacts*, University of Waterloo, Canadá, OMT- IOÊME, Bali 1993

- MANDER, Jerry e Edward Goldsmith (1997), *Economia Global-Economia Local, A Controvérsia*, Instituto Piaget
- MANNELL, R.C. and Iso-Ahola, S.E., (1987), *Psychological Nature of Leisure and Tourism Experience*. *Annals of Tourism Research*, 14
- MARQUES, Helena Torres, *Turismo – Actividade Motora do Desenvolvimento Regional*, 1º Colóquio Regional de Turismo e Termalismo de Lafões
- MARTINS, Paulina (1993), *O Turismo em Portugal no Limiar do Século XXI*, V Jornadas de Gestão Hoteleira e Turismo
- MATHEISON, Alister and G. Wall (1982), *Tourism –Economic, Physical and Social Impacts*, London: Longman
- MCINTOSH, R. W. and Goeldner, C.R., (1986), *Tourism: Principles, Practices and Philosophies*, New York: Wiley
- MINTZBERG, Henry (1979), *The structuring of Organizations*
- MINISTÉRIO DO COMÉRCIO E TURISMO, S.E.T., Livro Branco do Turismo
- OLIVEIRA, J.M., e J. Cymbrom, *Ser Guia Interprete em Portugal*, Instituto Superior Novas Profissões, Dep. Turismo
- OMT, (1993) , *Desenvolvimento do Turismo Sustentável: Manual para Utilizadores Locais*, Publicação de Turismo e Ambiente
- OMT, (1995), *Concepts, Definitions et Classifications des Statistiques du Tourism*
- OMT, (1997), *Annuaire des Statistiques du Tourisme*, vol. 1 e vol. 2, 49 ed.
- OMT, (1997), *Rural Tourism- A solution for Employment, Local Development and Environment*, CEU – ETC Joint Seminar
- OMT, *Previsions du Tourisme Mondiale a l’horizon 2000 et au dela*, Serie de Previsions Touristiques de l’ÓMT, volume 1, Le Monde
- PEARCE, Douglas, (1987), *Tourism Development*, Ed. Longman Scientific & Technical, London
- PEARCE, Douglas, (1988), *Tourism and Regional Development in the European Community*, Tourism Management, 9
- PEARCE, Douglas, (1992), *Tourism and the European Regional Development fund*, *Journal of travel Research*, vol. XXX, nº3
- PEARCE, Douglas, and R.W. Butler, (1993), *Tourism Research, Critiques and Challenges*, London: Routledge
- PEARCE, J.A., (1980), *Host of Community Acceptance of foreign Tourists .Strategic Considerations*, *Annals of Tourism Research*, 7
- PETERS, Tom e Bob Waterman, (1982), *Na Senda da Excelência*
- PINA, Paulo, (1988), *O turismo no séc. XX*, Lucidus, Publicações, Lda
- PIZAM, A. (1978), *Tourism’s Impacts: The Social Costs to the Destination Community as Perceived by Residents*, *Journal of Travel Research*, 16

- POON, A., (1993), *Tourism, Tecnology and Competitive Strategies*, Wallingford, Oxon, UK
- PORTER Michael E., (1986), *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro
- PORTER Michael E., (1986), *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro
- QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO: *Plano de desenvolvimento regional , 1994-1999*, Ministério do Plan. e Administração do Território- SEDR, 1994, Lisboa
- QUIVY, R. e Campenhoud, LucVan, (1996), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva
- RELVAS, Alexandre, (1993), *A Experiência Portuguesa*, I International Conference on the Sunshine Economy, Itália
- RELVAS, Alexandre, (1995), *Turismo e Ambiente*, Seminário sobre Sociologia do Turismo, Estoril, Abril 1995
- RELVAS, Alexandre, (1993), *Estratégia de Desenvolvimento para os Anos 90*, Seminário Novos Apoios à Internacionalização, Lisboa
- Revista de Estudios Turísticos, nº 106, 1990
- RICHTER, L.K., (1983) *Tourism Politics and political Science*, Annals of Tourism Research, 10
- ROSS, Glenn F., (1992), *Resident Perceptions of The Impact of Tourism on an Australian City*, Journal of Travel Research, 30
- SCHOR, Juliet, (1993), *The Overworked American – The Unexpected Decline of Leisure*, Basic Books
- SIMÕES, José Manuel, (1993), *Um olhar sobre o Turismo e Desenvolvimento Regional*, Inforgeo, Dez 93
- SIRGADO, José R. (1991), *Turismo e Desenvolvimento Local e Regional. O Caso do Concelho de Lagos na Região do Algarve e do País*. Lisboa, CEG
- TAYLOR, George, (1995), *The community approach: does it relly work? Tourism Management*, vol.16, 7, Butterworth Heinemann
- THEOBALD, William, (1994), *Global Tourism, The Next Decade*, Butterworth: Heinemann
- UNESCO, (1976), *The effects of Tourism on Socio- Cultural Values*, Annals of Tourism Research,4

# ANEXOS

## ANEXO I

### GUIÃO DAS ENTREVISTAS

#### 0. Introdução e apresentação

- . Objectivos da investigação
- . Modo de selecção das Pousadas/Entrevistados
- . Importância para a pesquisa, da recolha dos pontos de vista do entrevistado

#### 1. Corpo da entrevista

##### 1.1. Conhecer o entrevistado

*(De aplicação apenas aos directores das unidades)*

- . Identificação
- . Ligações à região:  
É natural da região? Vive/vivia na região?
- . Ligações à Enatur:  
Antiguidade na Empresa/na Pousada/no cargo;  
Como entrou para a Empresa/Pousada (Concurso; conhecimento pessoal, etc.)  
Razões que o levaram à Enatur;  
Como decorreu a carreira na Enatur;  
Dificuldades/desafios da função; como foram/são ultrapassadas/vencidos;  
Formação recebida: Ajustada? Suficiente?

##### 1.2. A Pousada

###### 1.2.1. Caracterização:

- . Localização
- . Tipo, categoria, dimensão, zonas de lazer
- . Arquitectura e decoração  
*"Uma das ideias base subjacente às pousadas, é o respeito pela reguão em termos de arquitectura, mobiliário e decoração"*
- . Considera, o entrevistado, na pousada X, terem sido respeitados estes princípios?  
(estilo, materiais utilizados, escolha de mobiliário, etc.)

###### 1.2.2. Organização e funcionamento

- (de aplicação apenas aos directores das unidades)*
- . Estrutura de pessoal; funções;
  - . Ligações aos Serviços Centrais: áreas de autonomia/dependência;
  - . Normas internas:  
Atendimento,  
Fardamentos,

Arranjo quartos,

Composição das cartas;

Compras:

Frescos, vinhos, cafés, queijos, outros; Principais fornecedores/distribuidores locais

Quem efectua as compras.

Com que periodicidade.

Com que autonomia. (financeira/outra)

Prestação de serviços acessórios:

Limpeza; manutenção; contabilidade; outros. (Pessoal próprio? Entidades externas?)

Formas de animação/ocupação dos tempos livres dos clientes.

### 1.3. Influência/Impacto no desenvolvimento local

*“As actividades turísticas mobilizam mudanças (directas, indirectas ou induzidas) nas estruturas económicas locais e regionais”.*

- Como avalia o entrevistado, o impacto da pousada no desenvolvimento da região, nomeadamente:

#### 1.3.1. Na criação de empregos/ retenção população em idade activa

- . Postos de trabalho directo criados (nº trabalhadores; homens/mulheres; pessoal especializado/não especializado)
- . Colaboradores oriundos da região/regiões vizinhas;
- . Dificuldades no recrutamento m.o. local;
- . Formação dada: No posto trabalho/outra; Formadores externos/ Da Enatur

#### 1.3.2. Na dinamização das estruturas económicas locais (despertar de capacidades de iniciativa) e infraestruturas de apoio

- . Considera ter havido algum incremento/desenvolvimento nos serviços directa/indirectamente ligados ao turismo, nomeadamente:
- . Comércio local: produção alimentar, restaurantes, tabacarias, lojas de artesanato e recordações.
- . Aluguer de automóveis.
- . Organização visitas/ passeios/ animação
- . Criação de parques, complexos desportivos, jardins, piscinas
- . Construção civil e afins.
- . Outros.

#### 1.3.3. Conservação e divulgação do património histórico/ arquitectónico/ socio cultural

*O turismo, constitui provàvelmente a actividade mais dinamizadora de acções de manutenção e protecção do património histórico, cultural e arquitectónico.*

- . Que acções considera serem/terem sido desencadeadas pela Enatur e

concretamente pela Pousada, nesse sentido?

- . Sistemas de pesquisa, informação/divulgação (publicações, acção directa)
- . Roteiros turísticos; passeios organizados.
- . Venda/mostra de produtos artesanais na própria pousada.
- . Organização de festas com valores tradicionais (música, dança, gastronomia)
- . Outras

#### **1.3.4. Na melhoria das condições de vida da população local**

- . Aumento dos rendimentos individuais/ familiares.
- . Criação de infraestruturas de apoio: hospitais, centros de saúde, estradas.
- . Saneamento.
- . Melhoria níveis gerais de formação escolar/ cultural.
- . Desenvolvimento de actividades recreativas/ desportivas.
- . Diversificação das práticas culturais, sobretudo na ocupação dos tempos livres.

#### **1.3.5. Aspectos negativos**

*Os múltiplos contactos com os turistas, podem desenvolver alterações nas práticas culturais das populações visitadas, nem sempre positivas.*

Considera de relevar algum aspecto negativo, proveniente do turismo e muito concretamente da existência da pousada na região, nomeadamente:

- Adulteração/ perda de manifestações culturais tradicionais.
- Mudança de valores morais (aumento roubos, drogas, prostituição, outros)
- Degradação do ambiente/ recursos naturais.

#### **1.4. Conclusões**

Muito genéricamente, e em síntese, alguns aspectos determinantes:

. Considera que a pousada se assume como:

- Uma referência económica do local.

- Um contributo para:

a divulgação e conservação património, usos e costumes.

o despertar de iniciativas locais.

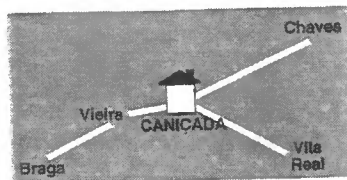
a melhoria vida das populações.

. Qual a opinião s/ sistema organizativo da Enatur, de matriz centralizada, suportado num princípio vulgarizado por "pensar globalmente, agir localmente".

. Outras críticas/ sugestões sobre aspectos abordados.

## ANEXO II CARACTERIZAÇÃO DAS POUSADAS/REGIÕES ANALISADAS

### POUSADA DE S. BENTO



#### A. Características

S. Bento é uma pousada regional, resultante da adaptação de uma antiga casa de caça em 1968.

Localizada em S. Bento, concelho de Vieira do Minho, no cerne do magnífico Parque Nacional da Peneda-Gerês, com uma deslumbrante vista sobre a barragem da Caniçada, a pousada ampliada em 1990, dispõe actualmente de 29 quartos, piscina e court de ténis.

#### B. Atributos turísticos da região

O concelho de Vieira do Minho, dispõe de um conjunto de recursos naturais por excelência (quatro albufeiras, proximidade do Parque Nacional da Peneda-Gerês, Serra da Cabreira); estruturas de animação turística não negligenciáveis (um barco fluvial, um cabo sky, sky aquático, campo de tiro e centro equestre e uma cooperativa turística), aliados a uma gastronomia rica e variada.

Como unidades de alojamento turístico, tem para oferecer, 1 pousada, 26 unidades de turismo em espaço rural e um parque de campismo.

O centro urbano, dispõe ainda de 1 hospital e 1 centro de saúde; estruturas desportivas (campos de jogos; 2 piscinas).

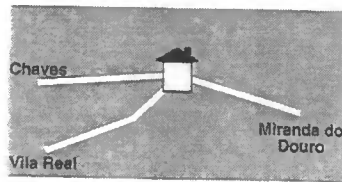
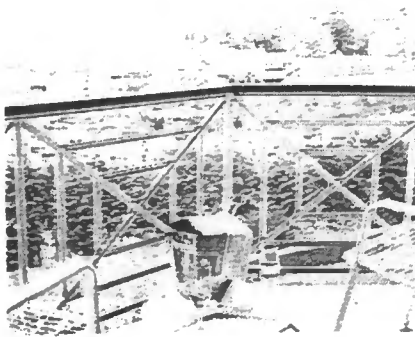
#### C. Outros indicadores sócio/económicos

O concelho de Vieira do Minho, não foge às características que enfermam grande parte das regiões do interior do país, e que viríamos naturalmente a contactar noutros concelhos que visitámos no decurso do nosso trabalho:

Pequena dimensão populacional, um crescimento natural não garantido (taxa de mortalidade > taxa de natalidade), significativo índice de dependência de idosos, repulsão demográfica, envelhecimento da população, Vieira do Minho apresenta igualmente alguns efeitos de interioridade (afastamento da rede de IC's e PI's - 41km), baixo índice de urbanidade, e rarefacção do povoamento e isolamento dos lugares serranos.

Em termos económicos, aponta-se uma significativa dependência do emprego da cidade mais próxima - Braga; um comércio de baixo perfil, ligado ao consumo; uma quase ausência de indústria transformadora, e um forte défice empresarial.

## POUSADA DE S. BARTOLOMEU

**A. Características**

Construída em 1959, foi recentemente remodelada (1996), dispendo de 27 quartos, uma suite, e uma piscina. Está situada no alto da Serra da Nogueira, com vista panorâmica sobre Bragança, nomeadamente sobre o castelo do séc. XII, que domina a cidade.

**B. Atributos turísticos da região**

Bragança, capital de distrito com o mesmo nome, está inserida no chamado Nordeste Transmontano, região rica em património quer natural, quer construído. Por todo o lado se multiplicam factos e monumentos históricos, que são testemunhos vivos da importância que a região teve no passado: Dotada de um sistema defensivo de muralhas bem conservadas, de onde sobressae a Torre da Princesa, a cidade tem ainda outros vestígios arquitectónicos importantes (a Torre de Menagem, que alberga o museu militar, a Domus Municipalis); De parques naturais, a aldeias comunitárias (Rio de Onor e Guadamil), a pontes e jardins, a uma gastronomia rica e variada, ao artesanato, são muitos e apelativos os atributos turísticos da região.

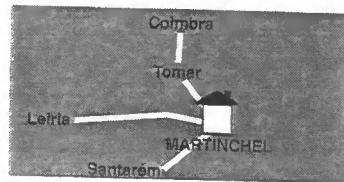
Menos ajustada será a oferta em termos de alojamento turístico: Bragança não dispõe de grandes unidades hoteleiras; tem uma pousada, várias residenciais, não excedendo a oferta total as 700 camas, o que na opinião das pessoas entrevistadas, é claramente insuficiente.

**C. Outros indicadores sócio económicos**

Bragança, cidade capital da provincia de Trás-os-Montes, tem aproximadamente 35.000 habitantes, e é constituída pelas freguesias da Sé, com cerca 10.000 hectares e Santa Maria com 3.900 hectares.

A economia Bragantina baseia-se sobretudo no comércio inerente à sede de um distrito especialmente votado à agro-pecuária.

## POUSADA DE S. PEDRO



### A. Características

A pousada está instalada sobre o rio Zêzere, no edifício que albergou os engenheiros que construíram a barragem de Castelo de Bode (1946 – 1952).

Aberta em 1954, dispõe de 24 quartos e uma suite.

A poucos quilómetros da cidade de Tomar, a pousada usufrui dos atributos e potencialidades turísticas da região.

### B. Atributos turísticos da região

Tomar faz parte de uma região turística de valiosos e reconhecidos atributos, em matéria de turismo – a chamada Região de Turismo dos Templários, nome que advem da ligação histórica que Tomar manteve com a Ordem com o mesmo nome – A Ordem dos Templários.

A uma riqueza monumental imponente, refiram-se sem uma enumeração exaustiva, o Castelo dos Templários e o Convento de Cristo, a Sinagoga, as várias igrejas, capelas e ermidas, os museus, e outros pequenos monumentos de idêntica curiosidade, acrescentam-se atractivos naturais não negligenciáveis, a albufeira do Castelo do Bode, a mata dos Sete Montes; uma ronda gastronómica a não perder, uma famosa doçaria, e um artesanato rico em olaria, azulejaria, cestaria, latoaria e tecelagem.

Algumas manifestações especiais, da qual a mais conhecida é seguramente a Procissão dos Tabuleiros, constituem ainda importante fonte de atracção turística à região.

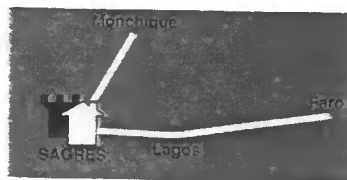
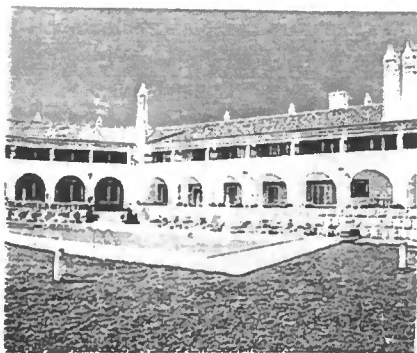
Constituindo como vimos um importante núcleo de atracção turística de interior, ainda que de turista "móvel" (com estadias médias de curta duração - 1 a 2 dias), na opinião dos entrevistados a oferta em termos de hotelaria encontra-se igualmente desajustada à procura. Tomar dispõe de um hotel de 4 estrelas, uma pousada, duas estalagens, algumas residenciais e pensões, e quatro unidades de turismo rural.

### C. Outros indicadores sócio-económicos

Tomar, tem cerca de 43.000 habitantes, distribuídos por 16 freguesias.

O rio, no passado berço do desenvolvimento industrial, é ainda hoje a veia duma cidade de significativo potencial económico, patrimonial e ambiental., na qual a indústria, o comércio e o turismo, convergem em harmonia.

## POUSADA DO INFANTE



### A. Características

A Pousada do Infante, cujo nome se inspirou no Infante D. Henrique, em oposição a todas as outras pousadas que visitámos, encontra-se situada junto ao mar, num pequeno promontório, sobranceiro à praia de Sagres, vila piscatória pertencente ao concelho de Vila do Bispo.

Inaugurada em 1960, dispõe de 38 quartos, 1 suite, piscina, sala de jogos e campo de ténis.

### B. Atributos turísticos da região

A estreita ligação à história dos descobrimentos, e uma situação geográfica privilegiada, associada à uma atmosfera mítica de Sagres, e do Cabo de S. Vicente, "o fim do mundo", no dizer de Camões "onde a terra acaba e o mar começa", deram a Sagres projecção quer a nível nacional, quer internacional.

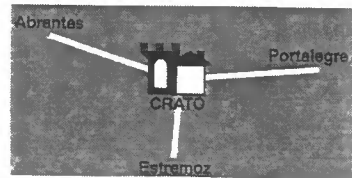
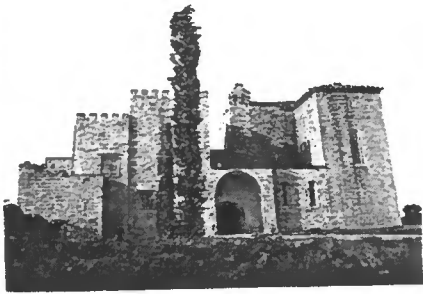
A par de uma faixa costeira de uma grandiosidade selvagem, esculpida de praias e de falésias abruptas, a fortaleza de Sagres, onde se supõe ter vivido o Infante D. Henrique e ter fundado a escola de navegação, o forte do Beliche e o Cabo de S. Vicente (ponto mais a sudoeste da Europa continental, denominado desde épocas milenares como o fim-do-mundo), constituem os atractivos turísticos de maior peso.

Da oferta turística, enferma por padrões de qualidade, destacam-se seguramente a pousada pela positiva, e pela negativa as hipotéticas e insistentes alternativas de alojamento em unidades familiares, deixando pelo meio uma dezena de unidades hoteleiras (Hoteis/Pensões residenciais), apartamentos.

### C. Outros indicadores sócio-económicos

Em termos concelhios, Vila do Bispo tem uma população residente de fraca densidade (cerca de 5.600 habitantes); uma indústria transformadora de peso muito reduzido e um comércio assente numa estrutura empresarial de pequena dimensão, onde o trabalho utilizado é frequentemente familiar. É no sector das pescas em geral e da pesca artesanal em particular, que o concelho através do Porto de Sagres, detêm algum significado em termos sub-regionais (barlavento algarvio).

## FLOR DA ROSA



### Caracterização

A pousada de Flor da Rosa está instalada no Mosteiro de Santa Maria da Flor da Rosa, um exemplo notável de raiz medieval, combinação de edifício monástico e de castelo.

O Mosteiro da Flor da Rosa, plantado na planície alentejana, no concelho do Crato, a cerca de 20 km de Portalegre e 60 km de Estremoz, e é o quarto dos monumentos históricos, recuperados e adaptados a pousada, pela Enatur,

Inaugurada em 1995, a pousada dispõe de 24 quartos, sala de reuniões e piscina.

### Atributos turísticos da região

O Crato, povoação muito antiga, hoje sede do concelho, foi durante séculos, uma cidade importante. Tomada e devastada pelos Mouros, é reconquistada por D. Afonso Henriques, reconstruída e repovoada, e finalmente, no reinado de D. Sancho II, doada à Ordem dos Hospitalários.

Nos nossos dias, são ainda muitos os traços arquitectónicos que testemunham o passado, quer nas ruas da vila do Crato, das portas góticas, à varanda do grão prior, e igreja matriz, quer no porte altivo do Mosteiro de Santa Maria de Flor da Rosa.

A anta na freguesia de Aldeia da Mata, a igreja de Gafete, as termas de Monte da Pedra, entre outros, constituem igualmente património turístico a salientar.

Uma gastronomia variada, e um artesanato onde se destaca a olaria de Flor da Rosa, divulgados numa grande feira anual, complementam, os atributos turísticos da região.

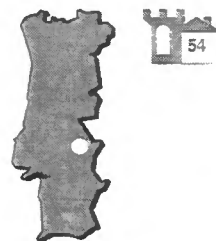
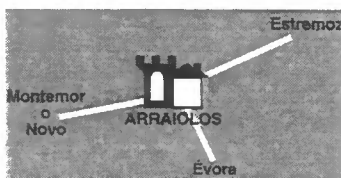
### Outros indicadores sócio-económicos

O concelho do Crato, é composto por seis freguesias, cerca de 5.000 habitantes, e apresenta as características que encontramos em idênticas regiões do país: uma população bastante envelhecida, enormes dificuldades em enraizar e fixar jovens / atrair e trazer naturais ao concelho, logo por arrastamento, pequena dimensão populacional e um significativo índice de dependência de idosos.

Com uma indústria hoje quase inexistente, o Crato teve não obstante uma actividade industrial de algum peso (uma antiga metalúrgica, que chegou a ter 350 operários, fabrico de madeiras e mobiliário, uma fundição); uma actividade agrícola, igualmente reduzida (22% área eucaliptos), alguma agro-pecuária, a construção civil que se vai mantendo com algum dinamismo; é no sector público (Câmara, escolas, centros de saúde) que se encontram uma grande parte das saídas de emprego.

As actividades culturais e desportivas, foram recentemente incentivadas com a abertura de um auditório, a complementar a existencia de espaços poli-desportivos.

## POUSADA DE N. SRA. DA ASSUNÇÃO



### Características

A pousada de N. Sra. Da Assunção, inaugurada em finais de 1996, está instalada no secular Convento dos Lóios, em Arraiolos, recuperado e adaptado para o efeito.

As obras de recuperação, dotaram a pousada de 30 quartos e 2 suites, sala de reuniões, piscina e "outras infraestruturas para a prática de desportos e jogos regionais". Num espaço envolvente de 23 hectares, foram igualmente recriados jardins, zonas florestais/agrícolas, fios de água e percursos pedonais, que completam uma excelente área de animação e lazer.

### Atributos turísticos da região

Arraiolos é uma bonita vila alentejana, que goza de uma localização privilegiada, estando a 20kms de Évora e a cerca de uma hora de Lisboa e uma hora de Espanha (Badajoz).

Com um passado histórico que remonta a 200 a.c. é seguramente a sua tapeçaria, que deu fama a Arraiolos.

Mas Arraiolos não é só tapetes. "Vive toda a glória de tradições alentejanas, onde a gastronomia consegue uma identidade única..." *em docº da Enatur*; Conhecer Arraiolos é também visitar o castelo, a Igreja Matriz, a Igreja da Misericórdia, a Casa dos Arcos, o Solar da Sempre Noiva, a Fonte da Pedra e claro está o Convento dos Loios.

Duas feiras anuais, a Feira de S. Boaventura e a Feira do Tapete, fazem deslocar a Arraiolos muitos visitantes.

Um complexo de piscinas (coberta e descoberta), e um cine-teatro, são complementos à animação em Arraiolos.

Antes da existência da Pousada, a oferta de alojamento era praticamente inexistente, contando apenas com pequenas unidades de turismo de habitação, o que levava os visitantes a regressar a Évora.

### Outros indicadores sócio económicos

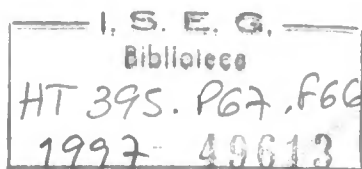
Arraiolos é um concelho com 7 freguesias, com cerca de 700km<sup>2</sup>, pouco mais de 8.000 habitantes, o que traduz uma densidade populacional extremamente baixa. A população tende a concentrar-se nas duas maiores freguesias, sobretudo na sede do concelho (Arraiolos), com um progressivo despovoamento das freguesias rurais e envelhecimento dessas populações.

A base económica do concelho esteve sempre ligada à terra (produção de cortiça, azeite e gado). A falta de saídas profissionais, com a decadência que hoje se faz sentir na agricultura (não adaptação a novas técnicas, integração no Mercado Comum), um tecido empresarial fraco, uma indústria incipiente a não absorver mão de obra, alguma (insuficiente) oferta ao nível dos serviços, sobretudo públicos, tem levado à emigração, sobretudo

para Lisboa ou mesmo Setúbal . Os tapetes, actividade a que se dedicam grande parte das mulheres, sendo um trabalho precário, representam um complemento ao rendimento dos agregados familiares.



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**MESTRADO EM: Sistemas Sócio Organizacionais da Actividade Económica**

**APENDICE À TESE :**

**TURISMO E DESENVOLVIMENTO:  
O MODELO ORGANIZATIVO DAS “POUSADAS DE PORTUGAL” E O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL**

**Outubro/1997**

**NOTA:**

As condições de gravação não permitiram a reprodução quer parcial, quer integral de algumas das entrevistas realizadas.

Transcrevemos, não obstante, uma parte largamente representativa, em numero e em conteúdo, do trabalho de campo desenvolvido.

## ENTREVISTA 1: Director de Unidade

Q. Está nesta Pousada há quanto tempo?

R. Há cerca de um mês.

Q. Que razões o trouxeram a S. Bento?

R. As mesmas que me terão conduzido a outras unidades. Esta é a sexta . Este é um serviço que prestamos com muito gosto, mas ao fim de um período curto, de 3 a 4 anos, começa-se a entrar na rotina. Por muito interesse que tenham as unidades, por muito variados que sejam os hóspedes, ao fim desse período faço por mudar. Como surgiu esta oportunidade, e estava há 4 anos em Oliveira do Hospital, apesar de ser a minha região e ter lá a minha família toda, aceitei um novo desafio.

Já estive mais longe; já estive no Alentejo, em Serpa! Mas a mudança é sobretudo como disse, para quebrar a rotina; quando chegamos, e por muito bem que a casa esteja, encontramos sempre muito por fazer. Faz-se, e se estamos muito tempo, acabamos por desfazer alguma coisa!

O serviço é muito rotineiro. De vez em quando acorda-se, e pensa-se por exemplo: "Ontem não fui aos quartos, há já três ou quatro dias que lá não vou. Não há reclamações, não há nada... será que isto corre tão bem? Quando surgem oportunidades e as pessoas entendem, oferecem-me, novas oportunidades, e eu normalmente aceito.

Q. Como funcionam estas mudanças, essa mobilidade, dentro da própria empresa? Por concurso interno? Por escolha directa?...

R. Normalmente, sabendo que a pessoa está disponível, e que a mudança é para melhor, é por convite, o que não significa que não se faça também concurso interno.

Q. A pessoa que veio substituir...

R. Foi para uma pousada nova que abriu a 13kms daqui. Ele é daqui da zona, e o caso é sensivelmente o mesmo. "Fazer" uma casa que começa é sempre um desafio. Embora ele seja um caso mais estável em relação a mim, que tenho sido um pouco saltimbanco: estive em duas no Alentejo, depois junto à Ria, depois fui para S. Barbara, agora aqui...Embora com os filhos, uma a estudar no Porto, outro em Gouveia, começo a ter que estabilizar. Mas sabe, a rotina cansa mais que o trabalho, e também não pretendo ficar por aqui.

Q. Ao que percebi, tem a família longe; O senhor vive na pousada?

R. Uma vez que a pousada infelizmente não tem instalações para o director, a empresa alugou casa aqui! É a primeira vez que vivo nesta situação; tenho vivido sempre na pousada. As pousadas, embora não tenham instalações para todo o pessoal, têm normalmente para o director. Actualmente, como folgo ao Domingo e à Segunda, vou ter com a família ao sábado e venho à segunda feira; embora como vê desta vez foi uma excepção atendendo a que tivemos um grupo de 68 pessoas ontem para jantar, que já chegaram tarde, e que fizeram ficar...

Q. Esta é a sexta pousada em que está. Antes já estava ligado à hotelaria?

R. Comecei em 75, com um restaurante que montei com um familiar justamente em Gouveia; ao fim de 2 anos e meio entrei para a Enatur.

Q. Como?

R. Dirigi-me à Pousada de S. Barbara, ofereci-me e entrei como estagiário de hotelaria. Depois fui subindo degraus...

Q. Está quase há 20 anos na Enatur. A sua formação, como decorreu ao longo destes anos?

R. Até uma determinada altura, não tão recente como isso, a formação era feita essencialmente na Pousada, pelo director, aprendendo às vezes com os próprios erros; não havia formação específica. Só há 3 ou 4 anos é que se começou a fazer formação, principalmente a partir de 95. Primeiro essencialmente virada para os aspectos humanos, e depois para questões de âmbito mais profissional.

Antigamente as exigências também não seriam as mesmas que temos hoje. Não havia uniformidade em termos de serviço ... As pessoas aprendiam dentro da pousada com quem lá estava. Se se aprendia mal, fazia-se mal, se se aprendia bem, fazia-se bem...

Embora sempre tenha notado, que havia uma preocupação muito grande com a qualidade do serviço...

A empresa sempre pretendeu ser diferente, porque tinha casas pequenas, porque se achava, e muito bem que deveríamos prestar um serviço muito personalizado, olhando não ao número do quarto, mas à pessoa. Há hóspedes que já conhecemos muito bem, que repetem periodicamente... não em todas as pousadas, mas temos unidades, com uma fidelidade muito grande... A fidelidade do cliente, nota-se mais nestas pousadas regionais. Há hóspedes, eu diria "amigos" que fazem férias todos os anos, lembro-me de S. Barbara, há famílias que vêm gerações, os avós, os pais, os netos...

Q. Retomando ainda a formação...

R. Tem-se feito nos últimos 2 dois anos um grande esforço de formação para toda a gente, com seguimento, em acções concertadas, dentro de aquilo que a empresa necessita. Não é formação por formação; é a adequada!

Q. Como é que as pessoas são escolhidas para a formação?

R. É coordenado pela sede, mas por sugestão da direcção da pousada.

Q. Quais são os picos que esta pousada tem para além do Verão?

R. Esta pousada é bastante estável. Tem 2 ou 3 meses maus, ao longo do ano, normalmente, Novembro, Dezembro( excluindo Natal e fim do ano) e Janeiro, depois normalmente ao longo do ano, a taxa de ocupação é boa (média de 60%).

Q. Uma preocupação da Enatur é a redução da sazonalidade...

R. Por isso tentamos acarinhar o mercado nacional, principal cliente das pousadas, com incentivos de vária ordem...uma das preocupações da empresa é acabar com esse grande desnível entre a época alta e a época baixa.

Q. Esta empresa nasceu dir-se-ia ao "contrário", as pousadas são pré-existentes há Enatur, entregues a concessões, com gestão autónoma, prestações de serviço diferenciadas... problemas que se colocaram à Enatur enquanto Empresa, e que só com o tempo se viriam a ultrapassar...

R. Foi de facto uma época difícil... a Enatur formou-se em 76, andou dois ou três anos sobretudo para saber o que tinha e para recuperar situações que estavam absolutamente degradadas. A partir de 80 é que começa a estabilizar, a homogeneizar-se... a afirmar-se! A partir daí e todos os anos, gradualmente foi-se aperfeiçoando. Hoje é uma empresa sólida, com as dificuldades inerentes a ter mais de 40 unidades espalhadas pelo país.

Com uma carga enorme com pessoal! Imagine um hotel com 1000 quartos tem talvez 10 recepcionistas. Nós por cada pousada temos no mínimo 3... e por aí fora. É de facto uma estrutura pesadíssima!...

Q. ...Uma das ideias bases subjacentes às Pousadas, é o *respeito pela região onde está inserida, em termos arquitectónicos, mobiliário e decoração!*...

É evidente que ao entrarmos nesta pousada, que goza de uma situação privilegiadíssima, sentimos uma harmonia perfeita em qualquer destes aspectos, o que muito provavelmente não pode ser generalizável a todas as outras! Conhecendo a empresa há tantos anos, e tendo passado por 6 unidades diferentes, o que lhe parece desta preocupação da Enatur por este tipo de valores?

R. A empresa, penso, tem-se esforçado por acompanhar a região. Se atentarmos nesta Pousada: Era uma unidade com 10 quartos; aquela parte é ampliação, quem não saiba, há primeira vista não dá por ela. No seu todo não choca, nem nos apercebemos. Isto era uma casa de caça, particular, que sofreu uma grande ampliação. A pousada tem 26 anos, e esta ampliação ficou pronta em 1990. Hoje tem 29 quartos! Um todo homogéneo, integrado.

Q. As áreas de lazer ficaram um pouco penalizadas...

R. Efectivamente, são poucas. Restringem-se a este espaço, a sala onde nos encontramos, e o salão ao lado do restaurante; o que para uma pousada com 30 quartos, chega a ser uma

tragédia. Se tiver cheia as pessoas já aqui não cabem; não durante o dia, que as pessoas saem, mas à noite... Temos no Verão a piscina...

Q. Vieira do Minho, ao que pude constatar não tem qualquer posto de turismo. Quem não conhece, como é conduzido à pousada?

R. A casa é muito conceituada aqui na zona. Toda a gente conhece a pousada de S. Bento. A região também é conhecida pela pousada...

Olhe, às vezes sou contactado por comerciantes, até de Braga, que me dizem que há inúmeras pessoas, estrangeiras, e não só, que se lhes dirigem, à procura da pousada.

Fiz uns mapas, que já deve ter visto, com a localização da pousada, com os circuitos de interesse, que estão disponíveis aos hóspedes e que distribuimos a quem manifesta interesse...

Q. Gostava que me falasse, sobre a estrutura de pessoal da Pousada...

R. Um pouco dependente de questões sazonais. A época alta não é a mesma em todas as pousadas: aqui é o Verão, em S. Barbara, por exemplo será o Inverno.

Temos uma estrutura fixa, e 5 ou 6 elementos que só vêm em períodos sazonais mais favoráveis para a Pousada.

Temos nesta altura 31 pessoas, embora com as folgas nunca estão mais de 20 a 25, sendo fixas, 1 director, 2 pessoas mais ligadas ao aspecto administrativo, um empregado de escritório e 1 ecónomo, que faz compras, requisições para as diferentes secções, e que para além do director, é a pessoa que está mais ou menos inteirado do funcionamento da pousada; temos uma brigada de cozinha, composta por 1 chefe de cozinha, 2 cozinheiros e 2 ajudantes; o restaurante com 5 pessoas nesta altura, sempre ajudadas pelo bar, onde estão mais 2 pessoas; a recepção, com 4 pessoas de dia e 1 que faz a noite; lavanderia com 2 pessoas, os quartos, que têm 4 pessoas e mais 1 que roda pelas secções.

Q. Não obstante, há, ao que me apercebi, pelo menos uma área insuficientemente coberta. A piscina não tem qualquer pessoal a dar apoio!

R. De facto não tem, e é um sarilho por vezes muito grande. É uma falha que já apontei num relatório que fiz... A piscina já existia antes da ampliação, ficou meio escondida, todas as zonas de apoio são longe, de mau acesso, desagradáveis porque se atravessa zonas de hóspedes, quando alguém pede qualquer serviço...

Este é um aspecto que me preocupa, porque a pousada não tem tantos aspectos chamativos para as pessoas permanecerem. A piscina vai ter que funcionar, com uma estrutura de apoio para fixar os clientes...

Q. Disse-me que apontou em relatório este problema. Qual o eco que estas coisas têm na sede?

R. Na sede há um departamento que toma nota destas coisas, que é o departamento da hotelaria, para quem encaminhamos as situações. Tem que se despoletar a situação, tem que ir a Conselho de Administração. O ponto de partida é o relatório! As coisas podem estar muito bem para quem lá está, mas não tão bem para quem está no terreno. É evidente que se tivermos um problema premente, que é por exemplo o caso agora de um cano que rebentou, resolve-se de imediato e dá-se conhecimento...

Neste momento vive-se uma fase de mudança no Conselho de Administração e provavelmente as coisas serão mais lentas...

Q. Sobre este aspecto gostaria que falássemos com um pouco mais de detalhe....

A Enatur é, reconhecidamente, uma empresa com uma estrutura altamente centralizada. Como vê, esta relação autonomia/dependência de um director de unidade em relação à sede? Até onde vai a autonomia e onde pára?

R. Eu compreendo que a centralização que existe de facto, seja quase uma obrigação, porque está a ver o que são 43 casas, espalhadas por esse país for a, com um director, à frente de cada casa com as mais diversas personalidades!... Se as coisas não fossem centralizadas até um certo ponto, se eu achasse que esta parede deveria ser vermelha e desatasse a pintar isto de vermelho, ou se achasse que precisava de uns maiples novos e os encomendasse, seria uma loucura. A nossa autonomia em relação à maior parte destes assuntos, que se prendem com a decoração, obras, etc, consiste mais em alertar para as situações. Fazer pressão no sentido delas serem resolvidas. E evidente que com uma

estrutura que como a sra. diz é altamente centralizada, um director com vergonha de pressionar a Sede vê os seus propósitos provavelmente preteridos em relação a outro colega, menos inibido que pressiona!.

Compete-nos alertar, compete-nos pressionar, e as coisas têm-se resolvido.

E difícil controlar uma empresa como esta, mesmo em termos financeiros, se não houver um controlo efectivo. Por isso é necessário que a nível de administração se conheçam os problemas, se saiba quais são os mais prementes! Se fosse cada um de nós a decidir, seguramente que eu acharia que tinha muito mais necessidade que o vizinho ali de baixo, o vizinho diz que não, e não poderia ser assim!

Q. Mas há situações que não se compadecem com esperas...

R. Evidentemente que as há. Nesse caso, há que dizer passa-se isto, vou tratar do assunto, saber como tratá-lo da melhor maneira... é uma questão de bom senso, sobretudo de bom senso e conhecimento da empresa, onde nem tudo tem sido um mar de rosas, mesmo em termos de disponibilidade de dinheiro. A Enatur encontra-se ultimamente em fase de investimentos avultados; abriram-se uma série de pousadas novas... Não podemos é esquecer estas, que são o ex-líbris da Enatur, e o que dá nome às novas. Há de facto que ter bom senso e sobretudo distinguir o essencial do que é acessório.

Q. O produto "Pousada", é um produto que se pretende uniforme e homogéneo. Existem normas...

R. O exemplo do fardamento, que funciona perfeitamente; até aqui há 5 ou 6 anos, cada pousada fardava o seu pessoal, os custos seriam certamente mais elevados. Hoje isso está centralizado na sede. Nós sabemos o que vamos precisar, pedimos, a sede encomenda para a globalidade das pousadas. Podemos falar em roupas de quartos, louças, "aménities"- os sabonetes, escovas sapatos, tudo o que é comum a todas as pousadas é encomendado a nível central, sai seguramente muito mais barato. De igual modo, maquinaria, viaturas, etc.. Em Setembro de cada ano procede-se ao orçamento; é analisado e encaminhado na sede. Se aceite, fazem-se as encomendas, e em Abril/Maio as entregas.

Isto permite por outro lado que hajam menos sobras em cada pousada, com transferências entre estabelecimentos.. Antes das encomendas e uma vez aprovado o orçamento, é-nos perguntado, o que permite que a organização seja mais funcional em termos económicos.

Q. O café, os vinhos...

R. A empresa faz contratos com determinados fornecedores. Todas as pousadas gastam café da Delta. O contrato é feito com a sede, mas as unidades encomendam directamente ao fornecedor: ele passa e nós encomendamos. O fornecedor, respeita os preços e as demais condições acordadas com a Sede. O que serve para o café, serve para outros géneros (doces do pequeno almoço, com o logotipo da pousada, etc.) . Não é a sede que encomenda, a sede faculta-nos o contrato, nós encomendamos, e pagamos.

Mesmo assim poucos contratos são em exclusividade. Se eu estiver na Serra da Estrela e me aparecer um fornecedor de queijos, nada me impede de lhe comprar directamente. Obriga-nos o café, mas obtemos contrapartidas, logotipo no açúcar, nos doces do pequeno almoço, os outros são-nos sugeridos. Se arranjar-mos mais barato, ou de melhor qualidade, compramos. O caso dos vinhos: existem alguns comuns, são os vinhos contratados. outros os outros, os vinhos regionais, são da decisão Pousada. Mas mesmo os comuns, se eu vir que não saem, sou livre de comprar outros...

Q. As compras, dos produtos frescos, dos produtos do dia a dia, é feita onde?

R. Em Braga. Vieira do Minho é uma terra muito pobre. Temos sorte porque fornecedores de peixe, etc., são daqui de Vieira do Minho embora tenham comércio em Braga. Uma vez por semana, à sexta-feira e na época alta duas vezes, à terça e à sexta, vamos a Braga, compramos no mercado. Face às notas internas de encomenda, o despenseiro faz um rol de necessidades; dá-me conhecimento; às vezes até vou com ele...

A carne é-nos fornecida aqui, num talho de Vieira do Minho; Os ensacados, produtos com uma duração maior compramos em supermercado(cash and carry). O fornecedor passa de 15 em 15 dias e pagamos ao mês. Não precisamos normalmente de nos deslocar, a não ser para o peixe e outros frescos (legumes, frutas)

Q. Têm algum limite em termos financeiros, para as compras?

R. Não temos! Lá está o tal bom senso a funcionar. Temos de nos preocupar com as quantidades que compramos, não podemos ter stocks de comida.

Q. Como funcionam os recebimentos e os pagamentos?

R. Esse foi mais um salto que a empresa deu em termos organizativos. Há uns anos cada pousada tinha uma conta. Hoje o caixa diário da pousada é depositado por todas as pousadas, numa conta aberta em Lisboa em nome da empresa que só serve para depósitos. Funcionamos com um orçamento de tesouraria que é feito todos os meses, prevendo aquilo que vamos gastar, e esse dinheiro é-nos enviado pela Sede, em três tranches ao longo do mês, conforme aquilo que nós pedimos, numa conta que só serve para esse efeito. Temos portanto duas contas, uma para depósitos, outra para levantamentos...

Q. Relativamente à composição das cartas, existem, ao que penso, algumas regras, parte normalizada, parte inteiramente livre! Como funciona? Quem decide? O que me pode dizer sobre isso?...

R. A carta tem uma parte fixa; é feita/revista anualmente e enviada ao departamento de hotelaria para aprovação; depois há de facto uma ementa pequena, as sugestões do dia, necessariamente mais acessível, para tirar também a ideia de que as pousadas são caras. Temos de fazer um esforço no sentido de dar a conhecer a cozinha regional. A brigada de cozinha não me interessa que conheça a alta cozinha, interessa-me que sejam da região e que saibam fazer e bem os rojões, as papas de sarrabulho...  
Estes aspectos são assumidos pelo director da unidade.

Q. Têm algum tipo de serviços, limpeza, manutenção, a ser feito por empresas do exterior, ou é tudo assegurado por pessoal próprio?

R. A manutenção até à pouco tempo era uma aflição; Há dois anos para cá dividiu-se o país em 2 regiões, criou-se uma sede no Norte e outra no Sul para a manutenção com responsáveis. Temos uma equipa de polivalentes, que fazem um pouco de tudo, por exemplo nesta pousada tenho um polivalente dois dias por semana, e que vai ao Bouro nos outros três dias. Não sendo rígido, se precisar dele uma semana seguida, contacto o colega do Bouro e tudo se resolve.

Foi uma forma de tentar ou de se pretender racionalizar as despesas que tínhamos com esse tipo de serviços!

Q. O tratamento administrativo dos papeis?...

R. Esta pousada, tendo um escriturário, faz grande parte da contabilidade aqui: os lançamentos diários, lançamento de facturas, diários de vendas, diários de recebimentos, tira extractos. O tratamento é depois revisto e accionado por um técnico de contas, que tem um contrato de assistência de contabilidade com a pousada. O mesmo técnico, faz as 2 pousadas de Guimarães, faz D Diniz em Cerveira, e esta.

Noutras pousadas, será diferente. Em S. Barbara por exemplo, preparavam-se apenas os diários de compras, diários de vendas e no fim do mês ia tudo para um gabinete de contabilidade.. Para a Sede vai já a contabilidade feita.

Q. Gostaria que nos falasse na importância que na sua opinião, a existência da pousada poderá ter no desenvolvimento desta região. Por facilidade, poderíamos abordar aspectos concretos, tais como, por exemplo, a criação de emprego...

R. Todas as pessoas a trabalhar na a pousada, à excepção do director, são naturais da região. Temos cerca de 25 postos de trabalho fixos, alguns contratos temporários na época alta.

Q. Dificuldades no recrutamento de pessoal?

R. Não; muita gente a oferecer-se para trabalhar na pousada; Não obstante existem algumas dificuldades em encontrar pessoal especializado, por norma também mais aberto a sair.

Q. Uma das causas que se poderá apontar para a grande mobilidade de pessoal, sobretudo especializado, são os níveis de vencimento praticados, que são baixos.

R. É um facto. Temos uma estrutura pesada; mil e poucos quartos/ mil e poucos trabalhadores; é um rácio extraordinário, com custos muito elevados; estudam-se outros incentivos... Uma das grandes dificuldades e um dos riscos que corremos ao fazermos

formação como fazemos, é segurar as pessoas;. Qualquer pessoa que tenha trabalhado numa pousada, está a pôr "divisas em cima do ombro". A concorrência só não vem buscar se não puder.

Q. Pensa que a pousada terá contribuído para o desenvolver de outras estruturas económicas aqui da zona?

R. Não só pelo facto de existir aqui uma pousada. Esta é uma situação em que a influência da Pousada se nota pouco. É uma zona muito turística. Mas há sítios, onde a aldeia vive à custa da pousada. O Torrão no meio do Alentejo, vive à custa da pousada, apesar de ser uma pousada pequenina. E outros que não vivem à custa, mas estão muito dependentes; Por exemplo Serpa: o que é que leva a Serpa, já não falo nos nacionais, a quantidade de estrangeiros que lá vemos? É a pousada; O que leva a Estremoz tantos estrangeiros, como lá vemos diariamente, é a Pousada Rainha Sta Isabel, é o castelo! Em quase todas as terras onde há pousadas, Sta Maria do Bouro, aberta há três meses, nem isso, vai lá não tem absolutamente nada, vê estrangeiros a passear! Porque é que iriam ali se não fosse a pousada?

Directa ou indirectamente, têm imensa influência no sítio onde estão. Mesmo aqui em Vieira do Minho, vai-se a Vieira do Minho porque se vai à Pousada. Quem está na pousada dois ou três dias, vai ao Gerês, vai à Caniçada, e a seguir onde vai? - A Vieira do Minho, à Póvoa do Lanhoso, etc.

Acaba sempre por comprar alguma coisa: são as lembranças, o artesanato, uma refeição, uns cafés... Há é algumas pousadas onde a influência é mais notória, mas impacto existe sempre! Os próprios fornecedores de alguns produtos regionais, se disponibilizam, colocam os produtos à consignação na Pousada, o que contribui, no mínimo, para a sua divulgação...

Q. Pensa que a existência da pousada, pode levar à criação de outras infra-estruturas de apoio, parques desportivos, zonas de recreio...

R. Não será fácil, mas lembro-me que por exemplo em Vale do Gaio, a Pousada começou a funcionar, e houve logo alguém que arranjou umas gaivotas, começou a explorá-las para andarem na barragem, mais em termos eu diria artesanais, do que por parte de outras estruturas, ou empresas.

Q. E a nível das próprias autarquias?

R. As autarquias penso que estarão sempre abertas a colaborar, mas lutam com tantas dificuldades...têm tantas limitações!... Estão disponíveis, ajudam mesmo em termos de serviços, precisamos de um camião, quem nos "acode" é a Câmara, mas não mais do que isso.

Q. A criação de unidades de restauração?

R. Aí surgem, assim que podem. Lembro-me que em Elvas, o prato que todos os turistas conhecem é o "Bacalhau dourado" e há restaurantes que até têm o "Bacalhau à Pousada".

Q. Diz-se que o *turismo, será a actividade mais dinamizadora de acções de protecção e manutenção do património histórico, cultural e arquitectónico*; Esta terá sido também uma aposta da Enatur, sobretudo recentemente na recuperação de pousadas ditas históricas.

Não sendo de aplicação directa a esta pousada, não obstante a divulgação dos valores culturais, dos usos e costumes da região, é de alguma forma transmitida aos hóspedes?

R. Ela passa fundamentalmente pela preocupação de divulgação em termos verbais.. As pessoas da pousada são todas da região, as conversas com os hóspedes, a resposta às perguntas que nos colocam!... É tudo perfeitamente verbal.

Na generalidade é assim em todas as pousadas; quando existe algo mais, provem das preocupações, das recolhas da pousada, dos s/ responsáveis.

Q. Um dos aspectos visíveis, é a melhoria das condições de vida das populações locais, até o próprio melhoramento de infra-estruturas...

R. De facto existem algumas melhorias que eu diria acontecem quase por causa da pousada. Por exemplo este largo, foi alcatroado há relativamente pouco tempo, devido à existência da pousada., mas pouco mais...

Q. O Turismo, não tem só impactos positivos. O contacto com os turistas , pode por vezes desenvolver alterações nas práticas culturais dos autóctones. Fenómenos de aculturação e a perda de alguns valores tradicionais, não me parece poder apontar-se ao impacto devido à existência de pequenas unidades que são as pousadas...

R. Efectivamente penso que não, bem pelo contrário; em grandes empreendimentos poderá haver sarilhos, a própria comunicação, degradação do ambiente não é aplicável.

Q. Como síntese, posso concluir que considera que a pousada é uma referência económica local, assumidamente quando refere que as pessoas não vêm a Vieira do Minho, vêm à Pousada! Bem como um contributo, ainda que neste momento pequeno para a divulgação do património, dos valores culturais locais...das condições de vida de quem, pelo menos mais directamente está ligado à pousada!...

R. Sim, exactamente...

Q. Por fim gostava que me comentasse a filosofia de gestão da empresa de matriz altamente centralizada, baseada de certa forma num conceito "pensar globalmente, agir localmente"!

R. Estou relativamente de acordo com essa filosofia, porque acho que se deve pensar globalmente, sempre na Empresa e agir localmente porque os problemas estão nas unidades, e é aí que têm de ser resolvidos e o mais rápido possível. Desde que os problemas tenham andamento quando os colocamos, se as pessoas que estão na sede nos deixarem agir localmente, dentro da certeza que estamos a agir com bom senso, desde que as situações se resolvam quando as pomos em cima da mesa, se nos for dado acompanhamento... nós também temos o bom senso, para reconhecer, que se calhar é melhor assim! Estou de acordo com esta filosofia; somos 43 unidades, uma empresa muito heterogénea espalhada por esse país for a, e não podem ser 43 cabeças, cada uma a decidir para seu lado. Compreendo perfeitamente que a Administração tenha que ter conhecimento dos problemas, como se gasta, o que se gasta, se há bom senso a fazer as coisas, tem de ser mesmo assim.

...

## ENTREVISTA 2: Presidente da Câmara

Q. Gostaria que falássemos um pouco do concelho de Vieira do Minho

R. Vieira do Minho é um concelho com 220km<sup>2</sup>, uma população de cerca de 16.000 habitantes, dispersa por 21 freguesias. Com uma população um pouco envelhecida, uma média etária a rondar os 50 anos, porque nunca fomos capazes de fixar a população mais nova no concelho. Não há indústria, o pessoal vive essencialmente numa pequena agricultura de montanha, dado que a agricultura mais substancial, que produzia rendimentos, ficou submersa pelas albufeiras.

O comércio tem algum significado, não é muito dinâmico, mas tem a sua importância, embora de âmbito mais familiar.

Q. Não há portanto aspectos de atracção demográfica a salientar, muito pelo contrário.

R. Neste momento há um parque industrial muito reduzido, uma pequena indústria de madeiras, 2 ou três indústrias de confecção e pouco mais.

O turismo é hoje uma vertente capaz de inverter um pouco esta tendência.

Q. O potencial turístico desta região...

R. A única vertente em que Vieira do Minho se poderá desenvolver é efectivamente no turismo. O próprio plano de desenvolvimento da região aponta nesse sentido. Todos os mecanismos de desenvolvimento que foram estudados apontam para que Vieira do Minho se desenvolva turisticamente. Há elementos fundamentais, que são as 4 albufeiras, a Serra da Cabreira. São recursos naturais, de elevado potencial turístico, aliados a uma maneira de ser hospitaleira.

Criou-se uma cooperativa de Turismo, em que a Câmara é largamente maioritária. Temos um parque de campismo a funcionar à cerca da 2 anos, com piscinas coberta e descoberta; temos um parque de jogos, pavilhão polidesportivo, e para além destas estruturas fundamentais a cooperativa tem ainda uma central de reservas que canaliza para algumas casas de turismo rural (aluguer e venda). Investiu ainda em dois equipamentos importantes, um barco de passageiros que faz 17 kms de rio, e um tele-ski. Temos além disso cavalos, e brevemente uma escola de equitação. Organizam-se ainda passeios e provas de orientação.

Q. Recursos turísticos não faltam ao que me parece, ao concelho. Existem de facto muitos paliativos para atrair turistas, até para um turismo de todo o ano. Em termos de alojamento...

R. Temos casas no espaço rural, cerca de 60 quartos, algumas residenciais, e a Pousada.

Q. Património histórico?...

R. Não muito relevante. É sobretudo de âmbito religioso, algumas igrejas interessantes, de talha lindíssima, o mosteiro, algumas capelas típicas, abertas pela natureza, em termos gerais algumas vias romanas, e pouco mais.

Q. Voltando - nos agora para a Pousada muito concretamente, dado ser este o objectivo determinante desta entrevista, que contributo apercebido se pode concluir que a Pousada tem para o desenvolvimento de Vieira do Minho...

R.; Muito concretamente entendo que a pousada não contribuiu muito para o desenvolvimento de Vieira do Minho. Por duas razões, primeiro porque nem o nome era de Vieira do Minho, mas sim Terras do Bouro; segundo, curiosamente esta gente que passa uns dias agradáveis aqui na pousada, não vai à sede de concelho.

Q. Quem se poderá culpabilizar por isso, dado que na pousada não existe nada, pelo menos visível, que conduza o hóspede ou o passante a Vieira do Minho?

R. Justamente, temos que colocar na Pousada, já cá existiu, propaganda no sentido de promover Vieira do Minho, até porque agora existem equipamentos que estão já a funcionar e temos esperança, que venham a ser utilizados pelos clientes da pousada, com vantagens e importância também para a pousada.

E evidente que a Pousada é importante para a região, nós próprios a utilizamos para alojar os nosso visitantes, que queremos destacar, mas dum modo directo, palpável com significado a pousada não tem sido importante.

Q. Considera os postos de trabalho criados?...

R. Nesse aspecto sim, um mérito...

Q. Ao que podemos concluir a Pousada teve/tem na opinião do sr. presidente, um impacto em termos genéricos, pouco notório em Vieira do Minho, onde está inserida, fruto provavelmente do facto de grande parte dos visitantes da pousada, não se deslocar à sede do concelho.

Até agora ao que me parece, desconhecido da Pousada, mas a Pousada, dispõe a partir de hoje, da possibilidade de oferecer aos hóspedes, estruturas de lazer importantes: o tele-ski, os cavalos, os passeios de barco, que podem servir para ocupar o tempo livre dos visitantes, e reciprocamente, contribuir para o desenvolvimento directo destas iniciativas, ainda recentes, e a sua dinamização, o que por si só é já um mérito desta nossa conversa!

R. É bem verdade!

...

### ENTREVISTA 3: Director de Unidade

Q. É natural daqui da zona? Há quanto tempo está nesta Pousada?

R. Sim sou natural daqui e estou há 1 ano nesta pousada.

Q. Já esteve noutras? Há quanto tempo está na Enatur?

R. Já estive nas Pousadas de S. Gonçalo, e D. Diniz. Estou na Enatur há já 15 anos.

Q. Quais são as tarefas principais de um director de Pousada?

R. É um estabelecimento hoteleiro, é uma empresa, com características específicas; temos obrigações para com o cliente em geral. A nossa tarefa, em suma tem um aspecto que é a gestão, e outro que eu diria de carácter "social", para com as pessoas. Logo um director tem que dividir-se entre a gestão de um produto que é uma prestação de serviços, em que a peça fundamental são os recursos humanos, logo só por si, muito mais complexo.

Temos clientes assíduos, uma preocupação de que cada cliente se sinta um cliente especial, outros passantes que vêm tomar uma refeição, embora tenhamos um mercado concorrencial de restauração importante.

Q. As principais dificuldades da função...

R. A principal dificuldade é sobretudo na gestão de recursos humanos;

Q. Refere-se fundamentalmente penso, aos trabalhadores da Pousada. Trata-se de uma equipa motivada? Que tipo de problemas encontra?

R. É uma equipa motivada; Temos que ser muito observadores, estar muito atentos, a pessoa pode estar motivada, mas o seu saber fazer é progressivo; são jovens, é preciso acompanhá-los de perto, chamar-lhes à atenção...

Q. Começa a trabalhar cedo e termina tarde.

R. Às vezes, depende da clientela; mas sempre mais do que as 8 horas por dia.

Q. Está a viver na Pousada? A Pousada tem instalações para o pessoal?

R. Tenho ficado na Pousada; A Pousada tem 28 quartos; tem instalações para o Director, e pouco mais.

Q. Como entrou para a Enatur, e como tem sido a sua carreira, ao longo destes 15 anos?

R. Entrei, porque na altura conhecia pessoas que me trouxeram para cá; Entrei como empregada de escritório, e por concurso interno cheguei à Direcção;

Q. Em termos de formação, quer a sua formação inicial, quer a que tem recebido, como a considera?

R. A minha formação começou por uma formação pessoal, depois pela que tenho recebido na Empresa. A Enatur, não tem nesse âmbito descurado o seu pessoal; Não é apenas formação, por vezes são acções que considero sobretudo de motivação. Fazemos formação periódica e em acções consecutivas.

Q. A formação é dada no posto de trabalho? É dada por formadores internos?...

R. Normalmente externa, em vários pontos do país, por formadores de Institutos de Formação Turística, escolas de hotelaria,...

Q. Considera então que em termos de formação, a que tem recebido, bem como os restantes trabalhadores a seu cargo, tem sido suficiente e ajustada?

R. Suficiente achamos sempre que não; Adequada sim!

Q. Vamos deixar a sua pessoa, e falar um pouco mais da Pousada; Tem 28 quartos, como já me tinha dito... Relativamente a zonas de lazer...

R. Tem a piscina, com um pequeno bar de apoio, e estas salas...

Q. Uma das ideias base subjacente às Pousadas, é o respeito pela região onde está inserida, em termos de arquitectura, decoração... Acha que nesta Pousada, muito concretamente, todos esses aspectos foram tomados em conta?

R. Penso que sim, nada choca, a pedra de revestimento, é uma pedra da região, está cá desde o início da Pousada, que sofreu uma remodelação e ampliação à cerca de 1 ano, também dentro dos padrões iniciais. Tem uma orientação panorâmica excelente, virada para o castelo...

Q. Relativamente ao funcionamento da Pousada, qual é a estrutura de pessoal, quantos funcionários tem, funções...

R. Temos 24 pessoas neste momento, que é pouco; estamos num processo de recrutamento,...

Q. Como é feito esse recrutamento...

R. Às vezes pomos anúncios, temos também o centro de emprego, entregam-nos o curriculum, e tudo passa por uma entrevista que é normalmente feita por mim, depende da função; neste momento estamos a recrutar estagiários...

As 24 pessoas estão divididas entre restaurante, bar, cozinha, recepção, quartos, mesa, lavandaria, limpezas...

Q. Na falta do director, quem assume as funções?

R. O chefe de recepção.

Q. A Enatur, ao que me foi dado analisar é uma estrutura bastante centralizada, chamando à sede tudo aquilo que se entende que a sede sabe fazer melhor, deixando às Pousadas, aquilo que entende como cito "mais nobre" na produção hoteleira. Como vê o seu grau de autonomia/dependência em relação à sede?

R. Trata-se de uma empresa, com vários estabelecimentos hoteleiros, com sede em Lisboa. Entendo-a como uma Empresa única com várias filiais pelo país. Da sede, onde funciona a Administração, e onde se faz a gestão, terão que dimanar normas para os seus estabelecimentos, das quais constem as linhas orientadoras de como a Administração pretende gerir os seus estabelecimentos. As minhas funções, a minha autonomia/dependência, parecem-me irrelevantes. Vejo-a como uma Empresa, com pessoas competentes que deliberam como querem que os estabelecimentos sejam geridos, os objectivos a atingir. As normas as directrizes têm de ser comuns a todas as unidades.

Q. No entanto, não considera que nalgumas áreas, um pouco mais de autonomia, facilitaria...

R. A autonomia é relativa, porque se considerar que preciso, nalgum aspecto concreto de maior autonomia, devo expô-lo, dado que tenho pessoas das quais posso recorrer, mesmo em termos de aconselhamento, em vez de o assumir sozinha...

Q. Às vezes é preferível uma má decisão do que não decidir...

R. Ninguém me diz para não decidir; depende do que está em causa! Na medida do possível deve-se pedir apoio... Eu não sou a Pousada; faço parte de uma Empresa que é a Enatur...

Q. A Enatur tem preocupações de seguir uma matriz "Empresa", idêntica para todas as Pousadas, com parâmetros de qualidade e homogeneidade do produto oferecido... e uma matriz "Pousada", com algumas características diferenciadas, específicas, dado que cada uma tem uma identidade própria...

Para assegurar esses objectivos, concretamente a qualidade e homogeneidade do produto "Pousada", existem regras, normas comuns a seguir pelos estabelecimentos...

R. Sim existem normas básicas. Por exemplo foi estabelecido para todas as pousadas que o pequeno almoço, no mínimo composto por ... a partir disso somos livres de o enriquecer, mas respeitando esse mínimo.

Q. Relativamente às compras...

R. Nós temos normas para tudo. As matérias primas são compradas todas na cidade; Para alguns produtos existem contratos. Por exemplo temos que comprar uma determinada marca de café; Os contratos são feitos com uma marca a um determinado preço; se conseguirmos melhor preço por exemplo, nada nos obriga a comprar a um determinado fornecedor; Os vinhos são outro exemplo: há vinhos contratados e outros da região, escolhidos pelo director da Pousada; Uns e outros no entanto, podem entrar e sair das cartas, consoante a aceitação que têm.

A periodicidade das compras depende dos produtos, existe uma pessoa que se ocupa do economato, embora sendo ainda muito jovem tem de ser acompanhada de perto por mim.

Q. Tem algum administrativo? Quem trata dos "papéis"?

R. Não temos nenhum administrativo; sou eu que trato da organização dos papeis; Temos um gabinete de contabilidade, que faz esta e outras pousadas.

Q. Como funcionam os pagamentos? Tem limitação nos montantes...

R. Faço orçamento de necessidades semanalmente, que é provisionado 2 ou 3 vezes na semana,

Q. Outro tipo de prestação de serviços, além da contabilidade. Recorrem a outras empresas, por exemplo para a manutenção?

R. Não e um funcionário nosso, a tempo parcial, faz esta e outras pousadas; Além disso temos uma empresa externa que se ocupa dos jardins...

Q. Passaríamos aquilo que é o cerne do meu trabalho de investigação, que é a influência ou o impacto da pousada no desenvolvimento desta região. É evidente que tenho para mim que esse impacto será mais notório, quanto menos desenvolvida for a região. Numa grande cidade como Bragança, em que aspectos é que esse impacto se poderá revelar...

Por facilidade, vejamos a criação de postos de trabalho...

R. Todos os trabalhadores da Pousada, incluindo o director são daqui. Logo são postos de trabalho criados.

Q. Dificuldades de recrutamento...

R. Temos algumas, sobretudo mão de obra especializada; de tal forma que por vezes temos que admitir gente não especializada e formar.

Q. Diz-se que a Enatur paga ordenados baixos, daí a grande mobilidade sobretudo de pessoal especializado. Qual a sua opinião?

R. Sim, grande parte das saídas é por questões salariais; Outro tipo de regalias, as pessoas normalmente não pesam...

Q. Outro tipo de aspectos em que a existência desta pousada possa ter algum peso. A dinamização de estruturas económicas aqui da zona. Na sua opinião por arrastamento, a existência da Pousada veio dinamizar...

R. As compras do peixe, carne, frescos é feita a pequenos comerciantes de Bragança, os ensacados e produtos de maior duração em supermercado. Penso que para os comerciantes, e não temos só um fornecedor para cada produto, mas o facto de ter a pousada como cliente, é expressivo!

Q. À entrada da Pousada encontrámos expostos alguns produtos típicos da região; são para venda, ou são apenas uma mostra...?

R. Não vendemos, são produtos artesanais apenas para divulgação. Embora já tenha manifestado o interesse a alguns artesãos... nada se concretizou.

Q. Os principais produtos artesanais

R. O artesanato de Bragança tem cobres, tecelagem, alguns vimes, facas...

Q. A Pousada organiza algum tipo de eventos, que contribua para a divulgação de valores culturais...

R. Até ao momento não. Somos, diria um hotel de cidade. Os nossos clientes, não são do tipo "cliente de pousada"; dividem-se entre o turista e o homem de negócios. As estadias são muito curtas. Às vezes às 10 horas da manhã já não temos ninguém em casa. E começam normalmente a chegar muito tarde, 22,30 – 23,00 horas. Não é de facto muito propício... Também não temos espaço...

Q. Diz-se que o Turismo que é uma actividade dinamizadora da manutenção e divulgação do património histórico e cultural das regiões. Nesse aspecto que contributo pode dar/ tem dado a Pousada...

R. Nos quartos existe uma pequena publicação sobre o património da cidade...

Q. Impacto da pousada na melhoria das condições de vida ...

R. Não é notório; afectará as pessoas directamente ligadas...

Q. A existência da pousada poderá ter tido outros impactos no desenvolvimento desta região, nomeadamente de infra-estruturas, nomeadamente rede viária...

R. Penso que não.

Q. Aspectos negativos...

R. Não, neste caso não existem aspectos negativos que por vezes ocorrem da existência do Turismo e muito menos da Pousada.

...

#### ENTREVISTA 4: Quadro da Direcção Regional de Turismo

Q. O objectivo da nossa entrevista é fundamentalmente colher na perspectiva de quem está do lado de fora (de um elemento externo à Enatur), opinião sobre o impacto que a existência da Pousada na região poderá ter por efeito arrastamento, para o desenvolvimento da mesma.

R. Posso dizer-lhe em termos hoteleiros a pousada de S. Pedro é a única pousada não só no concelho de Tomar, como em toda a região ( em todo o distrito).

Em termos de qualificação, não tem nada a ver com os outros estabelecimentos hoteleiros, mas se formos fazer uma equivalência o único estabelecimento hoteleiro em toda a região, que se lhe poderia comparar, seria o Hotel dos Templários, um hotel de 4 estrelas, recentemente alterado e reestruturado, embora como sabe esta comparação não seja de todo correcta porque as pousadas obedecem a uma classificação muito distinta...

Em termos do impacto propriamente dito da pousada, ela logo à partida torna-se importante, uma vez que é única e se houvesse mais, melhor para nós, porque as pousadas na minha maneira de ver captam um nicho de mercado importante, que são os circuitos "fly and drive". A região de turismo dos Templários é uma região de interior, e à partida, o seu património maior é o património histórico-cultural; Não tenhamos ilusões, que já é difícil por si a captação de fluxos turísticos para o turismo de interior, e para o turismo histórico-cultural. Há grande afluência e grande vontade para o turismo de sol e praia, embora haja também uma grande vontade de captação em termos oficiais para o turismo cultural, temos que ter também a noção que a vontade por vezes não chega, tem de haver também apetência do mercado para esse turismo histórico-cultural. Costumo dizer que o turismo de sol e praia nunca deixará de haver, temos sim de agarrar o turismo de interior com tudo o que ele traz de bom. No nosso caso não temos praias, mas temos lagos, temos grandes albufeiras (5)! Há turismo para isso, com todos os desportos náuticos que uma albufeira pode proporcionar.

No caso da Pousada se S. Pedro, ela pode ser aproveitada para isso, porque está nitidamente próxima duma barragem, apesar de que temos na barragem de Castelo de Bode, um plano de ordenamento, que traz algumas restrições. Por exemplo, os passeios do barco S. Cristóvão, que partiam perto da Pousada, com este plano de ordenamento, o passeio, começa não à porta da pousada, mas mais acima; Sendo um serviço complementar que a Pousada poderia oferecer, está a ser penalizada; desde há uns anos, A Pousada poderia captar clientela que vinha para fazer os passeios de barco, há grupos organizados a fazer permanentemente esses passeios e a Pousada aí, teria um certo interesse...

Voltando ao caso da Pousada... considero que a Pousada para além de ser uma questão de imagem, porque quer queiramos, quer não as pousadas em termos de produto turístico têm uma imagem muito forte, e estão associadas a um tipo de clientela, eu não vou estar a discutir se de turismo de qualidade ou não, porque isso é muito discutível, mas o que sabemos é que como os preços praticados não são para qualquer bolsa, à partida fazem logo uma triagem da própria clientela que vai para as pousadas. O que nos interessa, porque sendo pessoas com poder de compra e que à partida não ficar pela Pousada, sempre vêm a Tomar. Sabemos também que a Pousada tem essa função, e sabemos que no caso funciona muito bem, dar a conhecer aos seus clientes o património que existe nas redondezas, e a cativá-los para esse mesmo património.

Consideramos que a Pousada em termos do binómio qualidade/preço, está equilibrada, se compararmos com algumas estalagens que em matéria de preço estão muito próximas, e a qualidade por vezes deixa a desejar.

Para além disso a Pousada tem uma coisa que nos agrada particularmente: em termos de decoração e gastronomia, que valoriza em todos os aspectos a região de turismo. Enquanto que uma estalagem não obriga a respeitar e dar a conhecer a gastronomia e a doçaria regional, também não obriga as pousadas, mas chama a atenção de que a pousada deverá ter. No caso da Pousada de S. Pedro nós sabemos que tem, que dá a conhecer aos seus clientes o que é a gastronomia regional, onde a pousada se insere, o que consideramos de particular importância. A própria decoração, com mobiliário português e enquadrado na região onde estamos.

Q. Nesse aspecto, e a Enatur refere em documentos internos essa preocupação de respeito em termos decorativos e arquitectónicos pela região onde está inserida, considera na Pousada de S. Pedro que esses parâmetros estão respeitados?

R. Em termos de padrões arquitectónicos as pousadas não são obrigadas a respeitar a arquitectura regional...

Q. Sobretudo quando se trata de aproveitamento de edifícios já existentes...

R. Que é o caso da pousada de S Pedro, que foi o aproveitamento da estrutura que serviu de alojamento das próprias pessoas que trabalharam na barragem, Foi o aproveitar de uma estrutura que estava feita e adaptá-la ao meio, o que considero ter sido conseguido. Digamos que foi tentar que uma pousada que não é histórica, tivesse alguma história; no caso foi a construção da barragem.

Q. Outro tipo de questões, divulgação de outros valores pela pousada...

R. Em termos de acontecimentos culturais, este concelho tal como em termos patrimoniais, é muito rico, são de âmbito muito variado...; Sempre que atempadamente documentados, a região de turismo fornece à pousada e a pousada divulga...

Q. Impactos negativos do turismo...

R. A actividade turística não se confina a ela própria, tem uma data de envolveres. Que nós tenhamos alguma percepção o relacionamento do turista com os naturais do concelho não há registos de fricção por muito pequena que seja, muito pelo contrário; Não se trata de servilismo, mas de uma maneira de estar hospitaleira que não é só deste concelho, mas que é a nossa.

Outros, por vezes apontados ao turismo, não são no nosso caso relevantes.

...

## ENTREVISTA 5: Director de Unidade

Q. Começaríamos por falar um pouco sobre o senhor... É natural desta região?

R. Sim sou da cidade mais próxima, a 20 kms

Q. Viveu sempre e trabalhou aqui?

R. Não estive muitos anos for a. Saí de cá com 14 anos, voltando sempre nas férias...

E há cerca de 16 anos, vim para a Enatur, estive um ano em Castelo de Bode, e nesta Pousada há 15 .

Q. A sua formação base...dizia-me há pouco, ligada ao turismo...

R. Tenho o curso de comissário da Escola Náutica, sendo que um comissário tem o seu campo de acção num paquete, num navio de passageiros, se consideramos que um navio de passageiros para além da sua parte marítima, de navegação, é uma unidade hoteleira, então um comissário, é o director dessa unidade hoteleira, que é um navio.

Depois tive na Marinha de Guerra, estive ligado à Hertz...

Q. Entrou para a Enatur...  
R. Por anúncio de jornal...

Q. Na sua entrada para a Enatur, sentiu algumas dificuldades na função? ... Como foram os primeiros passos na Enatur?

R. A Enatur nessa altura tinha pouco a ver com o que é agora. Nessa altura era uma empresa que não estava organizada, hoje considero que é uma empresa bem organizada, talvez a empresa de hotelaria mais bem organizada neste país.

Q. Esta é uma Empresa que nasce, diríamos, um pouco "ao contrário" de uma empresa tradicional... as Pousadas são anteriores à Enatur...

R. Eu já entrei para a Enatur enquanto rede de Pousadas...

Q. A Enatur é criada em 76 e em 78 toma oficialmente conta da rede de Pousadas... davam-se os primeiros passos no conceito de "Empresa"...

R. Exactamente, foram tempos gloriosos... de extrema aflição, com imensas dificuldades, tudo era feito de improviso, esperemos que não se repitam... a Enatur nessa altura não tinha só pousadas, tinha uma cabeleireira, uma florista... e tudo isto coabitava alegre e pacificamente com as pousadas, com as Águas de Monchique! ... De facto a Enatur, não tinha rigorosamente nada a ver com o que é hoje... hoje considero que é uma empresa que funciona bem... tem uma boa relação qualidade/preço;

Vejamos o caso desta Pousada: Nós temos aqui à volta toda uma série de unidades hoteleiras, vendendo bastante mais barato! Incompreensivelmente a ocupação da Pousada é muito superior às outras unidades hoteleiras.

Q. Não será incompreensivelmente, haverá razões...

R. A relação qualidade preço, é pelo menos acima da média!...

Q. Em matéria de formação, ainda só falando no seu caso concreto, como tem sido ao longo destes 15/16 anos, o acompanhamento que tem tido nesta matéria?

R. A Enatur tem preocupações significativas de formação. Todas os seus funcionários, desde cozinheiros, a empregados de mesa, a directores, recebem formação. Todos os anos, são feitas várias acções de formação. Podem dividir-se em campos tão diversos, como uma intervenção na área do comportamento, extremamente importante nesta actividade, e tantas vezes descurada em termos nacionais, até a formação no campo mais técnico, mais específico da hotelaria propriamente dita, falo por exemplo de cursos de cozinha, mesa e bar, há de facto uma grande preocupação de formação na Enatur...

Q. Se atentarmos aos rácios dos custos de formação, terá havido um "boom" nos últimos anos...

R. Efectivamente... A Enatur tenta melhorar em todas as frentes ao longo do tempo. A Enatur é uma empresa com um grande dinamismo, contrariamente ao que se pode pensar quando se associa a "empresa pública"... A Empresa com estas acções de formação, está a substituir-se um bocado ao I.N.F.T., porque somos uma rede com representação em todo o país e o que acontece, é que há lugares, onde a Enatur é o maior empregador da zona, isso permite não só a formação aos empregados, como a dinamização das próprias pessoas de lá... um sempre abre um restaurante, abre uma pensão, até aqui mesmo no concelho, provavelmente mais de metade das pessoas que trabalham na restauração e proprietários de hotelaria, tiveram o seu início, a sua fase de aprendizagem, aqui na pousada...

Q. Com alguma razão ouvimos dizer, que as pousadas são a melhor "escola de hotelaria"... Na sua opinião, para além de serem muitas, as acções de formação são as adequadas, as necessárias...ou formação por formação?

R. Não, não se faz formação meramente para apresentar no Balanço Social; a formação é de facto a mais adequada... nunca é de mais, é a mais adequada a cada momento e na sequência das necessidades que são detectadas.

Q. Como é feita essa "detecção"?

R. É a preocupação dos serviços centrais em contactarem os directores, para expressarem as necessidades de formação do seu estabelecimento. E é na sequência dessa auscultação que depois é feito um mapa de programação...

Q. São os directores quem manifestam essas necessidades, ou tendo conhecimento das acções programadas pela sede, indicam quem delas deverá usufruir...

R. É feito um levantamento das necessidades pelo departamento de pessoal, aos directores, em que cada director expressa as necessidade que sente no seu estabelecimento; esta informação é toda trabalhada a nível central, é feito um planeamento para o ano seguinte...

Q. É feita nos locais de trabalho... por formadores da empresa... formadores externos?...

R. Normalmente por formadores externos, e decorrem em estabelecimentos da Enatur, mas para todos estabelecimentos... a formação como sabe funciona melhor for a do local de trabalho... Por exemplo uma acção de formação para empregados de mesa no Crato durante uma semana. Tem a dupla vantagem de os funcionários se sentirem na perspectiva de clientes durante esse tempo, a visão de quem está de fora.

Q. Esta pousada está a ...

R. 10 kms de Vila do Bispo e a 35km de Lagos.

Q. Tem quantos quartos?

R. Tem 39 quartos e uma suíte.

Q. Áreas de lazer...

R. Tem a piscina, tem uma sala de jogos, um court de ténis, isto em termos de pousada; temos ainda a possibilidade de oferecer aos nossos hóspedes, passeios de barco, pesca submarina, passeios a cavalo, golfe, bicicleta... uma oferta grande quer interior quer exterior.

Q. Essa informação como é que chega aos clientes?

R. Temos um placar na recepção...

Q. Uma das ideias base transmitidas pela Enatur, é o respeito pela região em termos arquitectónicos, de mobiliário e decoração... Nesse aspecto o que lhe parece relativamente a esta Pousada? São aspectos que terão sido tidos em conta?

R. Acho que está perfeitamente integrada, em termos arquitectónicos, uma construção com características regionais, embora também com características do Estado Novo; mas ainda assim foram respeitadas as características da região; gostava de dizer que esta pousada foi ampliada à cerca de 1 ano e mantiveram-se ...

Q. Qual a zona que sofreu intervenção?

R. Essa pergunta é muito grata, porque foi de tal forma bem feita que nem se percebe...foi a parte oposta ao restaurante...

Q. A estrutura de pessoal da pousada...

R. Nós temos cerca de 38 pessoas, que funcionam durante todo o ano. Não temos necessidade de ter mais pessoas a trabalhar no Verão, aproveitamos o Inverno para as pessoas na medida do possível fazerem férias; só no Verão é que estão as 38; Como temos taxas de ocupação boas ao longo mais ou menos de todo o ano, optámos por esta situação que quanto a nós traz vantagens, porque o empregado sente-se mais vinculado à empresa, um maior envolvimento com a unidade, sentem melhor o "pulsar" do estabelecimento. Estas 38 pessoas, estão agregadas nas diferentes áreas, cozinha, restaurante, bar, quartos, etc...As recepcionistas, nesta pousada fazem simultaneamente, recepção e escritório;

Q. São tudo pessoas da região?

R. Sim tudo pessoas da região, pelo menos que moram cá e têm cá a sua vida...

Q. Já falámos de alguma forma da estrutura da empresa, uma estrutura altamente centralizada... Como vê o grau de autonomia/dependência em relação à sede? Até onde vai a autonomia de um director? Que barreiras encontra?

R. Acho a repartição adequada; senão repare, funcionamos em rede, se os directores, vamos exagerar, tivessem uma autonomia total, eu fazia o que queria, o meu vizinho do lado a mesma coisa e perdia-se de facto o espírito de rede. A grande força da Enatur, das Pousadas de Portugal, é de facto esse espírito de rede! Tem de haver um organismo central, que seja também centralizador, de maneira a acautelar esse espírito de rede; por isso acho que temos autonomia, numa dose adequada, de maneira a não se perder o espírito de rede, que como disse, quanto a mim a grande força da Enatur; Por vezes, isso pode não nos deixar resolver os problemas de uma maneira tão rápida, mas acho que é preferível assim, sob pena de se perder o conceito de Pousada de Portugal.

Q. Relativamente às compras. Quem se ocupa, onde são feitas?...

R. São tudo decisões locais; decisões do director...

Q. Embora existam produtos contratados?!...

R. Sim, mas casos muito pontuais, caso do café, alguns vinhos, um grupo de vinhos, que é decisão dos Serviços Centrais, mas que não nos tira autonomia, de maneira nenhuma, para além da vantagem preço, pretende-se oferecer ao cliente vinhos com alguma dignidade, alguma qualidade, e mais ainda é dar possibilidade ao cliente que provou um vinho numa pousada do Norte e gostou, poder repeti-lo noutra pousada.

Depois temos a parte regional, que se pretende explorar, e que é da nossa inteira autonomia.

Os cafés, que são um caso muito pontual. É de facto uma questão de economias de escala, tendo em vista que o lote de cafés escolhido, é dos melhores do mercado.

As fardas, têm a ver com uma imagem de rede, comum a quem nela trabalha.

Há outras situações que também estão centralizadas, bem, do meu ponto de vista, que é o caso dos turcos, dos lençóis, também por economias de escala e aspectos práticos, também.

A gestão dos produtos do dia a dia, é toda feita aqui; são sempre pequenos fornecedores; Há um fornecedor de carne, que por acaso é o único; para os legumes, a mesma coisa! Fazemos uma requisição, e os produtos são entregues no dia imediato.

Q. Os ensacados, enlatados, produtos de maior duração?...

R. São comprados em supermercados,...

Q. Os pagamentos e os recebimentos...

R. Temos duas contas diferentes. Numa depositamos as receitas; a outra que funciona para os pagamentos, é provisionada 3 vezes ao mês, na sequência das necessidades; Penso que torna mais fácil o controle.

Q. A composição das cartas. Têm alguma normalização?...

R. É decisão do director; algumas indicações, não diria normalização, para a estrutura da carta; mas são indicações genéricas. .. A carta de resto é toda feita pelo director, de acordo com o chefe de cozinha, claro, respeitando sempre uma preocupação regionalista.

Q. Autonomia financeira?...

R. A restrição passa sempre pelo bom senso. Pensemos num caso extremo. Vamos imaginar que eu tenho a pousada cheia, e que o sistema de aquecimento de águas avaria. Estamos numa sexta-feira, às 7 da tarde; Eu tenho é que ter os meus clientes com água quente; não posso esperar, telefonar para Lisboa...digamos que as restrições, são as impostas pelo bom senso.

Q. A manutenção, em situação normal é assegurada por funcionário da Enatur?!

R. Sim temos um funcionário, um polyvalente a tempo inteiro.

Q. E outros serviços, por exemplo a contabilidade...

R. É feita por uma empresa externa, que faz várias pousadas.

Q. Passávamos à parte que mais está ligada ao trabalho...

E sabido que as actividades turísticas mobilizam uma série de mudanças, directas e indirectas, nas estruturas locais...

Gostava que me falasse um pouco de como avalia esse impacto, nomeadamente e começaríamos, por exemplo pela criação de postos de trabalho e retenção da população activa... Os 38 trabalhadores como já me tinha dito, são todos daqui...

R. Considero no entanto que a pousada não é um "empregador" aqui na zona; tem, isso sim, funções de formação no ramo da hotelaria de grande importância, o que por si só contribui para o desenvolvimento e melhoria das condições de vida de muita gente... Entram para a pousada, para as pousadas em termos gerais, e depois são solicitados por outras pessoas para ir trabalhar...

Q. A questão salarial (baixos salários praticados na Empresa), diz-se contribuir decisivamente para essa mobilidade...

R. Vejamos, um exemplo, um funcionário deixa a pousada, onde tinha imperativos de qualidade de serviço prestado, e vai supostamente trabalhar para uma pizzaria, onde é um mero transportador de pratos; no entanto é capaz de ir ganhar duas vezes mais. Um atractivo, sobretudo para os mais novos: vão ganhar mais, vão ter gratificações, eventualmente um contrato de 6 meses, eventualmente nos outros 6 meses arranjam um "biscato" qualquer, e tudo junto, vai duplicar provavelmente o ordenado das pessoas.

Toda a gente aqui, aluga quartos, e casas até. Quase todas as casas têm garagem, o que não é indicador de que as pessoas tenham carros, mas que vivem nas garagens enquanto alugam o resto durante 1 ou 2 meses...

Q. Para além do factor salarial, outras formas de motivação...

R. O facto de as pessoas trabalharem aqui os 11 meses do ano, o sentirem que a Enatur não pagando salários tão altos como a concorrência, em primeiro lugar, paga-os; as pessoas têm as suas folgas, os seus feriados, se trabalharem nos feriados recebem de acordo, o que nem sempre se passa na concorrência. Ao mesmo tempo as pessoas pensam que podem progredir, que há uma carreira...

Além disso, para os empregados, trabalhar na pousada é prestigiante!

Q. A dinamização de outras estruturas económicas que já cá existiam, outras que se tenham desenvolvido pela existência da pousada...

R. Eu diria que não é muito grande. De facto nós temos muitas unidades hoteleiras, a pousada acaba por ser mais uma, é uma questão mais de prestígio do que em termos estritamente económicos. A Pousada é um cartão de visita de Sagres. Em termos de hotelaria ou de turismo, nada se passa em Sagres que não passe pela Pousada... a pousada é de facto muito prestigiada aqui.

Mas a verdade é que no Verão, 10 minutos a pé da pousada, encontra seguramente mais de 100 restaurantes; várias residenciais e hotéis com uma dimensão razoável (mais de 150 quartos); a pousada em termos de impacto em outras estruturas económicas, é mais um estabelecimento.

Q. Na divulgação do património cultural, a pousada tem algum contributo?

R. Temos toda uma série de informação centralizada na recepção para fornecer aos hóspedes; Temos feito exposições várias na Pousada...

Q. Na melhoria das condições de vida...

R. Pelo menos das pessoas mais directamente ligadas à pousada, eu diria que sim. Têm um nível de vida superior à média, um nível de vida confortável...

Q. Aspectos negativos... algum aspecto apercebido de aculturação...

R. Eu diria que sim; alguma aculturação; é uma zona de turismo em que só há poucos anos é que os portugueses começaram a vir em maior número. Temos milhares de pessoas de várias nacionalidades que giram pelo Algarve e que necessariamente acarretam aculturação. Tudo o que eles trazem é mais aliciante; e estão em férias; um alemão em férias não é um alemão a trabalhar. Então o contacto sistemático com pessoas em férias, leva a pensar que a vida é muito leve...

Q. Perda de valores morais....

R. Em Sagres, faz-se um turismo sobretudo de passagem. Penso que existem, mas sem a relevância que terão em Albufeira! ... São à escala de Sagres.

Q. Em conclusão...

R. Em zonas turísticas como esta, a Pousada é sobretudo um referencial... impactos no desenvolvimento, serão de facto pouco visíveis...

...

#### ENTREVISTA 6: Director de Unidade

Q. Começaria por pedir que nos contasse um pouco da sua história na Enatur... Como entrou para a empresa, há quanto tempo...

R. Fiz um curso de correspondente/tradutora/interprete, que acabei em 79/80... e o mercado de trabalho nessa área não era muito favorável. Entretanto surge um curso ministrado pelo Instituto Nacional de Formação Turística, na área da recepção e fui... tinha sonhos na área do Turismo, mas na altura era ignorante na matéria... No final do curso resolvi inscrever-me no Departamento de Pessoal da Sociedade Portuguesa de Hotéis, para fazer a campanha de Verão. Fui chamada para a recepção. Foi uma experiência enriquecedora e pensei é realmente esta área em que quero situar-me!...

Entretanto soube que iria abrir uma Pousada em Almeida, e gostariam que eu fosse trabalhar... mas como havia na altura uma vaga de telefonista numa unidade que pertencia à rede, que era o Hotel de Manteigas, aceitei ir para lá, até à abertura da Pousada.

Mesmo tendo criado laços familiares que entretanto me prendiam à Covilhã, e Manteigas ficava apenas a 20Kms, as condições na pousada seriam outras, iria chefiar uma secção, subiria dentro da Empresa... apostei!.

Estive algum tempo nessa pousada, até que fui convidada para uma pousada no Minho, para controladora de alimentação e bebidas, que não me aliciou, até que surge uma vaga de direcção. A Enatur propôs-me um estágio em várias áreas, e em Pousadas de Norte a Sul, para depois assegurar a referida Pousada... e foi assim que fui para a Miranda do Douro, em 92. Era uma Pousada muito pequenina, uma pousada regional, com um mercado muito específico que era o mercado espanhol...

"Arrumei a casa" à minha maneira, contei com uma equipa fantástica, mas senti ao fim de ano e meio, que a minha tarefa estava cumprida, e fiz sentir à Empresa que estava disponível... sem esquecer que a minha casa era na Covilhã e que estava a 250kms...

Foi então que em 94, a Administração me convidou para vir gerir Flor da Rosa! Ainda acompanhei a parte final da obra, e em 95, deixei a direcção de Sta Catarina e assumi a direcção de Flor da Rosa, para a preparação da abertura, que foi feita em Julho de 1995.

Q. As funções de um director numa pousada que está para abrir...

R. Acompanhar a chegada e toda a montagem do equipamento, elaborar planos de selecção de pessoal, no fundo é arrumar a casa toda, até à recta final, colaborar no recrutamento do pessoal..., criar uma equipa...

Q. Como se processou esse recrutamento?

R. O procedimento comum... a Empresa faz concurso interno, aberto a todas as Pousadas...e concurso externo.

Q. Há muito mobilidade interna...

R. Alguma, não tanta como por vezes gostaríamos...

Neste caso concreto, trouxe 2 trabalhadores que estavam comigo em Miranda do Douro, veio um rapaz de Viana do Castelo, e um chefe de mesa da Pousada de Elvas.

Q. Dificuldades no recrutamento de pessoal mais qualificado?

R. Sim, ninguém com formação da Escola de Hotelaria. Mesmo neste momento temos uma recepcionista que fez um curso de recepção numa escola de Viana do Castelo, e temos uma chefe de divisão que fez um curso de Gestão de Empresas Turísticas...No fundo temos um trabalho extremamente desgastante, mas também muito motivante! Há todo um

acompanhamento pessoal e técnico que tem de ser feito; nós temos um mercado muito específico, temos um cliente muito específico, temos que nos envolver no espírito da Empresa, na prestação de um serviço de qualidade... e é complicado!...

Q. E hoje passados 2 anos, acha que já tem uma "equipa"?

R. Ainda não estou satisfeita!

Q. Quantos trabalhadores tem a Pousada?

R. Somos 32.

Q. 5 vieram doutras pousadas... os restantes...

R. Tivemos um concurso, através dos órgãos de comunicação social, as próprias pessoas que sabiam que a pousada ia abrir, escreviam para o Departamento de Pessoal e enviavam curriculum...

Q. Publicaram também nalgum jornal local?

R. Fez-se um anuncio numa publicação de Portalegre...

O Departamento de Recursos Humanos fez uma triagem, fez-se uma pré-selecção, depois outra triagem, não foi muito fácil... as qualificações eram baixas. Um senão, que é a preocupação das pessoas com o horário de trabalho, o facto de não haver fins de semana, de se ter que trabalhar muitas vezes aos feriados... e isso mesmo nas camadas mais jovens, não é um factor que os alicie...

É um tentar diário no sentido de aperfeiçoar, de rentabilizar cada vez mais, as capacidades e as potencialidades de cada um. Uns têm mais, outros menos, uns estão mais, outros menos interessados, uns estão porque não conseguiram mais nada, outros, porque efectivamente gostam...querem progredir, e sabemos que a hotelaria hoje já não é vista como à uns anos atrás, era a tarimba do dia a dia que lhes dava o grau de profissionalismo... hoje as coisas evoluíram, as exigências também são outras, as expectativas do mercado também...

Uma equipa coesa é difícil de atingir... a hotelaria não se faz num dia... a qualidade não se faz num dia... as escolas de hotelaria dão um grande contributo, em termos de comportamento, em termos de responsabilidade, em termos de postura...em termos de linguagem...

A empresa têm estado muito empenhada e sensibilizada para a formação, especialmente nos últimos 2 anos, e nós tivemos algumas acções na área comportamental. Mas na área comportamental, tem que se ter uma formação menos teórica e menos complexa... eles não têm um nível suficiente de conhecimentos para entender ... deveriam começar muitas vezes por questões mais simples... por perceber como se devem comportar, como devem estar, como se devem apresentar, a linguagem que devem utilizar com quem se lhes dirige... a terminologia, a postura de quem contacta com o cliente, que nem sem são as mais correctas...

Às vezes é apenas uma questão de bom senso...

Q. Continuando a falar de formação... No seu caso pessoal, a formação que tem recebido na Enatur...

R. É ajustada, mas insuficiente! Na área comportamental, são cursos muito exaustivos e têm que abordar outras vertentes... depois na área técnica, cozinha (tem sido insuficiente), mesa... também, bar, acho que suficiente...

Os cursos têm que ter uma maior componente prática, devem ser mais adequados ao tipo de rede que nós temos, normalmente são ministrados pelo INFT, embora haja uma conversa prévia com os serviços, deveria haver um ajustamento maior. Mas no entanto considero que a Enatur fez um esforço enorme nos últimos 2 anos, um volte face imenso, melhorou imenso, porque nos motiva, porque nos sensibiliza, o contacto com outros colegas...outras experiências... tem sido de facto muito importante, mas insuficiente...

Q. Como fazem chegar à Enatur, as vossas insatisfações/sugestões?

R. É-nos perguntado, quais as áreas em que achamos necessário haver formação...

Os directores são questionados...duma forma muito aberta, porque temos um excelente relacionamento com a directora dos recursos humanos... é-nos apresentado um plano de

formação, das diferentes áreas. Nós enviamos os funcionários que achamos que deveriam aproveitar...e no fim faz-se um balanço!

As coisas em qualquer área, evoluem muito rapidamente, na hotelaria também, torna-se necessária uma permanente reciclagem, uma aposta na modernidade, no mercado... mantenho a esperança de que se continue a fazer mais e melhor...

Q. Virando-nos agora um pouco mais para a Pousada. Esta é uma pousada, já duma nova "era" da Enatur. Por uns amada, por outros odiada... é pelo menos fase largamente falada. Uma fase que põe em confronto edifícios monumentais antigos, com elementos perfeitamente vanguardistas, em termos arquitectónicos, em termos decorativos...

Estamos a falar duma nova era em que já não há uma preocupação em respeitar a decoração, os materiais da zona onde se encontra!... Uma fase ousada, objecto de controvérsias...

R. Eu acho que Flor da Rosa foi uma "pedra no charco", que o arquitecto Carrilho da Graça quis dar. Quis fazer a revolução de todo o conceito de preservação, do convencional... e também ao mesmo tempo, penso que se preocupou em salientar o aspecto arquitectónico, apenas. A decoração seria a parte menos importante, para chamar a atenção da grande intervenção que foi feita, e acho que o conseguiu.

De facto quando diz que as pessoas, adoram ou detestam, e eu também dizia isso no início, hoje o que eu constato, é que as pessoas adoram mais que detestam!

As pessoas no início diziam-me que tinham imensa pena de mim, porque não viria ninguém a Flor da Rosa! Flor da Rosa, foi e é uma surpresa! O facto de se ter dito tão mal, trouxe as pessoas... Eu diria que é uma questão etária! As pessoas até aos 50, adoram Flor da Rosa! A partir dos 50, já se chocam... chocam-se com algumas coisas...os sofás...os marmorites... a cor das madeiras...

Por vezes esquecem-se que Flor da Rosa não tinha nada. Aqui ter-se-ia que tentar mobiliário da época, e ter-se-ia que fazer cópias...tinha que se optar...O arquitecto apresentou o projecto, confesso que me chocou, mas comecei a gostar, e hoje sou uma das grandes fãs...acho que é discutível... se me perguntarem se concordo com algum equipamento de decoração, digo que não por uma questão técnica, temos tido alguns problemas. É equipamento usado por muitas pessoas, e há coisas pouco resistentes, pouco funcionais .

Q. Um aspecto é de relevar: aos olhos de quem chega, o corpo que foi acrescentado, na fachada, de linhas totalmente direitas, passa praticamente despercebido...

R. De facto, um corpo exemplarmente acrescentado, quase invisível!...

Q. Passemos a outros aspectos...à organização e ao funcionamento...

A Enatur é uma Empresa que podemos dizer nasce "ao contrário" das empresas tradicionais... as Pousadas são pré-existentes à Enatur, concessionadas individualmente...com uma gestão perfeitamente diferenciada...

Desde que a Enatur toma conta das Pousadas, até ao conceito de Empresa que hoje tem houve certamente um longo caminho percorrido...

A estratégia seguida foi de forte centralização em Lisboa, funcionando as unidades, quase que como "centros de custo"...

R. Eu discordo, na minha opinião, são unidades de produção; A sede cria linhas de actuação, formas de normalização..,

Q. Como é que vê, dentro deste esquema organizativo, o seu grau de dependência/autonomia, em relação à Sede?

R. Nesta altura ainda é um pouco complicado responder a essa pergunta... mas eu diria que há uma preocupação de definição de produto; e tem que haver linhas estratégicas para a definição desse produto e para a sua consolidação; Não podem, não devem as pousadas, delinear a sua própria orientação, mas os serviços da Sede. Têm apenas que nos dar linhas de orientação, para a consolidação do produto, mas dar-nos ao mesmo tempo, alguma liberdade e algum poder de criatividade, porque em linhas muito gerais, o serviço tem de ser padronizado... sinto algumas limitações nalgumas áreas, mas em todo o lado será assim, mas nas grandes questões não sinto... mesmo quando não tenho autonomia, coloco os problemas, e dizem-me se posso ou não actuar...não me sinto de maneira nenhuma condicionada, nem limitada em termos de criatividade,

Q. As cartas...

R. A carta de restaurante, embora a apresente e a possa discutir, é de inteira responsabilidade do director; a carta de vinhos, há uma parte que não é da minha responsabilidade, é da parte dos Serviços de Hotelaria, depois a parte dos vinhos regionais, já é. Em nada me tira criatividade, só se não tiver pessoas à altura para acompanharem a minha necessidade e vontade de...

Há linhas estratégicas de orientação, de seguir a cozinha regional e local, a cozinha tradicional portuguesa, isso é que nos é imposto...

Q. Fez algum trabalho de pesquisa sobre a cozinha regional...

R. Faço sempre; embora conheça a cozinha tradicional portuguesa, quando vou para os locais, tento sempre falar com as pessoas, particularmente o Alentejo tem formas diversificadas de confeccionar o mesmo produto... as migas que se aqui, não são as mesmas que se comem p. ex. em Marvão... o gaspacho a mesma coisa...

Q. Relativamente aos fornecedores da Pousada... privilegiou-se de alguma formas as estruturas locais?

R. Primeiro fiz um levantamento dos fornecedores da zona, apoiada pela minha colega de Marvão, que é perto. A qualidade, a assiduidade de fornecimentos...fui fazendo triagens...os que teriam melhor produto, melhor preço...Temos 3 fornecedores para carne, apenas 1 para peixe, que é bastante mais difícil obter-se com qualidade, chega-se ao Verão e o Algarve e zonas ribeirinhas absorvem grande parte!...Frutas e legumes, já vamos no terceiro...

O arroz, o açúcar...temos dois fornecedores aqui da zona, temos um cash and carry...

Q. Quem é que se ocupa das compras?

R. Temos um despenseiro, faz o contacto normal com o fornecedor... ele próprio traz sugestões tendo sempre em atenção preço/qualidade.

Q. Prestações de serviços por outras empresas da região?

R. Temos apenas externo, um gabinete de contabilidade, que já vai toda preparada, por mim, temos um contrato de manutenção com a empresa de elevadores, um contrato de assistência com um engenheiro do PT; temos um contrato de fornecimento de serviços de desbaratização e desratização, e um contrato de jardinagem.

Q. Falando em manutenção, suponho que tenham também um polivalente...

R. Sim temos um polivalente, que é supervisionado, além de mim, por um chefe da região... Está sediado nesta pousada, mas faz serviço 2 vezes por semana, noutra pousada.

Q. Ofertas da pousada em termos de lazer...

R. Esta é uma pousada histórica; a nossa área de mercado é o turismo cultural! Sobre a animação das pousadas, eu tive muitas ilusões; hoje penso que o cliente quando vai para uma pousada como esta, vem para descansar, para ler, relaxar, não quer barulho, não quer animação, quer talvez sentir um pouco a história...

No entanto a Câmara do Crato tem colaborado na actividade cultural, ao promover acções na igreja, concertos, teatro...e duma certa forma oferecemos isso aos nossos hóspedes. E devo dizer-lhe que houve acções com uma receptividade muito grande, e outras, que nenhuma. Os clientes preferiram ficar sentados no restaurante... descansando, bebendo um bom vinho...

Fizemos também uma exposição de pintura... fizeram-se convites, mas a aceitação foi reduzida. Realmente o que as pessoas apreciam aqui, ainda é a piscina, no Verão...Não acho que quem vem sinta necessidade de mais, para além deste repouso...

Q. Constatei que nas pastas disponíveis nos quartos existe informação...

R. Tentamos dar alguma informação turística, e cultural da região, embora as pessoas venham normalmente e cada vez mais já documentados.

Eu própria tenho ponderado sobre o que mais posso proporcionar aos hóspedes...penso que na Empresa não podemos ser apenas vendedores de alimentação e de quartos...temos uma responsabilidade acrescida em valores culturais... mas o que sinto por vezes é que eles me dizem "deixem-me descansar..."

Q. Passando então à parte que está mais estritamente ligada ao meu trabalho...  
O impacto da Pousada...

R. Penso que nesse aspecto, o Presidente da Câmara, com quem terá outra entrevista, estará certamente mais à vontade do que eu...

Q. Pensemos nalguns aspectos que directa ou indirectamente, de forma mais evidente ou menos relevante possam sofrer influência pela existência da pousada; desde a criação de postos de trabalho...ao despertar dalgumas iniciativas locais que poderiam estar adormecidas...

R. A primeira fase foi de repulsão por parte das pessoas!... Tirámos-lhe o castelo! Tirámos-lhe local dos seus namoros, das farras, dos passeios ao Domingo...

Q. A primeira fase foi de animosidade...

R. Não diria de animosidade, diria de tristeza... misturada com ao mesmo tempo expectativa, e a pouco e pouco de admiração pelo trabalho que foi feito! Hoje, as pessoas têm admiração, por ver o seu Castelo tão visitado, tão falado na Comunicação Social, por ver cá pessoas importantes de todo o país, pessoas muito conhecidas...também lhes dá um certo gozo, verem a sua terra falada... mas ao mesmo tempo o sentimento de não poderem usufruir...

Q. Mas o Castelo pode ser visitado...

R. Nós temos todo o prazer em mostrar... embora hajam regras! Sempre que há possibilidade, mostramos tudo, há alturas que não é possível mostrar os quartos...só uma determinada área...

Depois também viram que a Pousada está a criar riqueza, a criar postos de trabalho, o cliente vem é mais um que compra um jornal, que abastece gasolina, que toma um café lá for a, que pode tomar uma refeição na concorrência... gera dinheiro... talvez gerasse mais se a população se empenhasse...

Q. Mas nota-se algum dinamismo...

R. Não... ao contrário do que encontrei por exemplo na Pousada de Almeida, em que antes da abertura da Pousada não existia rigorosamente nada, e hoje criaram-se recentes estruturas à custa da existência da Pousada... Depois há aqueles que não têm possibilidade de ir para as Pousadas e que vão para a concorrência, mas porque ouviram... depois há um crescer da unidade, e que por vezes já não tem capacidade de resposta, e que vem de facto canalizar para essas outras unidades...

Q. Aqui, o que é que existe?...

R. Apenas uma unidade de Turismo Rural... que já existia antes da Pousada...

Q. Porque é que lhe parece, que aqui, contrariamente ao que acontece em outras regiões do interior não se nota o efeito "arrastamento", ou seja o despertar, a criação de iniciativas em áreas de actividade ligadas ao turismo, decorrentes da existência da Pousada nesta região?

R. Será talvez por falta de ambição, de iniciativa, de visão...

Acho que as populações estão muito adormecidas...Até talvez seja aqui nesta região. Nós vamos a Vila Viçosa e não é assim que as coisas funcionam, Estremoz está muito virado para o turismo! Marvão inclusivamente tem lojas de artesanato alguns restaurantes. Aqui não há uma loja de artesanato.

Q. Faz-se alguma coisa para promover o artesanato?...

R. A Câmara do Crato faz uma feira anual (fins de Agosto) de artesanato e gastronomia .

Q. No melhoramento de infra-estruturas: Pensa que alguma coisa evolui com a existência da Pousada.

R. Nada apercebido, rigorosamente nada. Fizeram-se melhoramentos nas estradas que estavam previstos, não têm a ver com a Pousada.

Q. Alguma melhoria das condições de vida das pessoas para além das que trabalham aqui na Pousada

R. Não também não acho! As pessoas que trabalham na pousada sim, melhoraram as condições de vida, porque quando vieram a maioria delas não tinham carro e hoje todos têm carro, o que em ano e meio é significativo...

Q. Aspectos negativos decorrentes da criação desta Pousada aqui? De aculturação? Adulteração de valores?

R. Não, de maneira nenhuma!. Para aqueles mais contestatários, não digo aqui da terra, digo no geral, que pensam "credo o que fizeram ao mosteiro", "transformá-lo numa unidade hoteleira!"...Eu penso não como directora a defender uma empresa, mesmo como cidadã do mundo acho que é de louvar quem tomou a decisão de pegar num edifício com uma carga histórica de 600 anos em que todas as pedras falam e adapta-lo a uma unidade, que possa ser usufruída por todos, com o conforto do século XXI.

Q. Quando à pouco falava de aculturação, embora não sendo o caso, a pousada é muito recente e os turistas não são muitos...Mas a vinda de muitos turistas cria por vezes nas pessoas traz por vezes deterioração de alguns valores...

R. Penso que não, não é visível até porque as pessoas têm orgulho de serem Alentejanos, tem orgulho na sua história no seu passado até porque o nosso turista é um turista de passagem, não se fixa... não vão além de duas três noites

Q. Para terminar... tem alguma sugestão, alguma crítica que gostasse de apontar ao sistema de gestão da Enatur, de alguma forma baseado num chavão que é o "pensar global e agir local"?...

R. Não, eu adoro esta empresa!

Q. É grato ver que se sente realizada...

R. Todos temos os nossos problemas mas estou nesta empresa não por obrigação " Vesti a camisola". Tenho tido convites em termos monetários mais atractivos, mas não é isso que me alicia.

Q. Uma das acusações que se apontam como causa duma grande mobilidade é o facto dos vencimentos praticados na Enatur serem baixos...

R. Sim, Nós estamos cá ninguém nos obriga e eu tomei por opção enquanto eu me sentir bem estar cá estou cá. A menos que a empresa mude a filosofia de estar...

...

## ENTREVISTA 7: Presidente da Câmara

Q. Gostaria que caracteriza-se um pouco o Concelho do Crato...

R. O Concelho tem 6 freguesias as maiores são efectivamente a sede de Concelho que é a freguesia do Crato, Martes, Monte da Velha, Pisão, Aldeia da Mata, Monte da Pedra, Vale do Peso e Flor da Rosa, com características específicas cada uma delas.

O Crato teve alguma actividade industrial: teve uma antiga metalúrgica, fabrico de madeiras e mobiliário, uma fundição... o que mesmo em termos de distrito tinha algum peso. Lembro só que a metalúrgica chegou a ter 350 operários nos tempos áureos. A partir de 69 dá-se o declínio... encerrou a fundição; recentemente encerrou uma panificadora que existia, e chegou a ter 170 operários; A Aldeia da Mata, mais ligada aos ferroviários, trabalhadores da CP, e uma pequena parte agrícola; Monte da Pedra um meio essencialmente rural: tem umas termas, que estamos a tentar incentivar... Gafe essencialmente virada para o trabalho da pedra; Vale do Peso, também ligado à ferrovia; Flor da Rosa com outra qualidade muito específica, ligada aos barros e à olaria tradicional de Flor da Rosa; chegou a ter em actividade 30 Oleiros, e actualmente tem apenas um.

Q. Do que é que as pessoas vivem?

R. Algum funcionalismo público, como sede de concelho que é, para além da Câmara tem repartições públicas obrigatórias, temos ainda o ensino... Estamos a desenvolver projectos conjuntos com o INH de habitação social, para manter o sector da construção civil, que ainda é o que dá alguma vida, em termos do Concelho.

A parte agrícola, com 22% da área do concelho de eucaliptos, uma imposição que para nós é uma calamidade...

Debatemo-nos ainda com a falta de água; A celebre barragem do Pisão, com estudos à mais de 30 anos ... e que nos resolveria o problema...

Para além disto temos alguma agro-pecuária, e pouco mais.

Um outro aspecto, com o património edificado que temos, nos podia permitir uma componente turística com algum peso no concelho: Estamos neste momento a inventariar todo o património, estamos a fazer a recuperação de antas, temos com identificação 108 antas em toda a área do concelho. Temos uma candidatura feita à três anos para uma praia fluvial, seria uma zona da lazer e mais um ponto de atracção para o turismo.

Estamos também a apostar nas acessibilidades...

Temos uma actividade cultural e desportiva razoável; temos uma piscina coberta e duas descobertas como forma de apoio a todo um desenvolvimento turístico; temos um pavilhão gimnodesportivo, polidesportivos em diferentes freguesias. Um auditório recente que abrimos... Estamos a completar com uma obra de um palacete ligado ao auditório para museu municipal.

Em finais de Agosto temos uma feira de gastronomia e artesanato com todos os artesãos de todas as freguesias. Abrimos recentemente um posto de informação turística e mostra de artesanato no próprio Crato.

Q. Voltando à população... a estrutura etária...

R. Temos uma população bastante envelhecida, de tal forma que uma das grandes preocupações neste momento, é o alargamento dos cemitérios.

Tentamos fixar os jovens e enraizá-los... pensamos que só conseguimos transmitindo-lhes uma identidade cultural desde muito novos. Lutamos, porque não conseguimos ter saídas profissionais, para os poucos que se formam e ficam na terra...

Dou-lhe um exemplo, tivemos concurso para oficiais da Câmara, e dos 112 candidatos, para um lugar de 3º oficial, 37 tinham acima do 12º ano.

A própria degradação do nosso parque habitacional, é devida a não haver transmissibilidade, sem saídas profissionais os jovens; não se fixam, muito menos voltam à terra...

Lembrei-me ainda, de uma situação, que não queria deixar passar. Temos uma localização privilegiada, estamos situados no meio do distrito, em termos de acessibilidades, temos duas vias férreas, um cais de carga, da Câmara, neste momento está a ser utilizado por uma concessão de pedras, transporte de granito para o Japão e outros locais... estas vias férreas poderiam ser dinamizadas...um meio de transporte mais económico, a rentabilizar pela CP...

Mesmo com esta população envelhecida, temos 425 inscritos no Centro de Emprego!

Q. Existe algum dinamismo, na criação de pequenas empresas; ideias...

R. Elas aparecem; neste momento há um descreditar... aquilo que durante anos se andou a financiar, com a P.A.C., agora paga-se para arrumar as vasilhas, a terra, o arado... temos centenas de milhares de contos em maquinaria que está subaproveitada, que está fechada, a degradar-se, e que foi financiada...

Os solos têm aptidão, só nos falta a água; temos um plano de rega desde 1969...

Q. E no Turismo...

R. Temos projectos, como recuperação de Flor da Rosa, que é uma aldeia turística...o posto de turismo, um roteiro, com a localização das antas, o projecto das termas...

Q. Recursos turísticos, existem muitos no concelho..

Gostaria que me falasse um pouco mais sobre o que é o ponto fundamental no meu trabalho;

A existência de uma Pousada no Concelho: Flor da Rosa. Que tipo de impactos, que tipo de contributos advêm/podem advir da existência da Pousada de Flor da Rosa, nesta região?

R. Em meu entender, positivos; Se olharmos à população, o primeiro impacto foi, não obstante negativo: perante a população a Pousada veio-se assenhorar dum bem próprio,

dum bem que lhes pertencia! Este impacto tem vindo a ser esbatido ao longo do tempo, e espero, a criação de outras unidades pequenas...

Os efeitos positivos, foram sobretudo a criação de emprego directo, 30 pessoas a trabalhar na Pousada. Tomaríamos nós muitas iniciativas que nos trouxessem outros tantos 30 postos de trabalho... dava-mos, com certeza um grande salto! O que me parece que ainda falta, e que dependerá de nós, é a aposta em animação, em polos de atracção que tragam mais gente ao Concelho! O sector da Restauração, é quase inexistente, o que é grave...

Q. De facto, dei algumas voltas no Crato, à procura de um restaurante, em alternativa à Pousada!...

R. É uma carência que temos, e com qualidade ainda mais...no entanto junto da estrada da IP2, temos um bom sector de restauração e com boa confecção, mas já são 16kms; Em Vale do Peso, é a meio desse percurso, também já há alguma coisa, virado para o peixe, mas não há nada com grande qualidade.

Q. O despertar doutro tipo de iniciativas...

R. Gostaríamos de ver o artesanato incentivado, em Flor da Rosa, aproveitando a vinda de pessoas à Pousada, mas temos encontrado pouco interesse...

Quem vem visita o mosteiro, tira fotos, gasta na restauração, compra uns postais, compra um jornal, fica na Pousada, mas pode ficar noutra unidade se não tiver condições, ou no caso da Pousada estar cheia...

Património temos, se conseguirmos criar mais polos de interesse, mais iniciativas, traremos mais gente, teremos condições de aumentar a duração das estadias, enfim mais desenvolvimento para o Concelho...

Q. Aspectos notórios ...

R. Vê-se a movimentação, desde que abriu a Pousada, sobretudo ao fim de semana, que é bem diferente...

Q. O despertar de iniciativas por parte da população, é no entanto pouco apercebido...

Que razões encontra...as pessoas ainda têm receios...esperam para ver...

R. Falta de dinheiro acima de tudo e o elevado escalão etário, que as torna pouco dinâmicas...

Q. Encontramo-nos então num círculo vicioso?!

R. Sim e que para inverter, se torna moroso, e com a descrença acumulada, como à pouco referi, desde a metalúrgica que fechou...ao Cratus...à Panificadora...

O barco encalhou e agora para pô-lo à tona e começar a remar...é muito lento... é complicado...

Temos um potencial, de uma enorme diversidade. Se atentarmos ao Alentejo em si, desde mar (litoral alentejano), às planícies, às montanhas, temos de tudo...

No nosso distrito em concreto, temos duas fronteiras, Valência e Caia estamos a 45kms de uma e a 75kms de outra. Temos um mercado potencial enorme: o mercado espanhol, que não tem nada com esta qualidade na proximidade... Poderíamos tirar maior proveito, e canalizá-los, com uma sinalética adequada...

Q. A segurança e a saúde...

R. A segurança é feita pela GNR; o Crato teve PSP, não tem já há 4 anos; até isso se fez notar; tinha cerca de 45 pessoas, embora nem todos efectivos, de qualquer forma o encerramento pesou.

A saúde, falta de médicos há, temos um centro de saúde, a funcionar nas instalações da Santa Casa, no antigo Hospital da Misericórdia e depois postos de saúde nas diferentes freguesias, que são insuficientes e com a agravante de que às 20 horas encerram. A partir daí só em Portalegre. Temos de facto grandes carências!

Q. Festividades...

R. Em Agosto, como disse temos festas em todas as freguesias do Concelho, para além disso há outro tipo de festa anual, que são as Padroeiras...

Q. Para terminar, efeitos negativos para a região que se apontam ao turismo em geral e da existência da Pousada em particular? Desde adulteração dos usos e costumes...aculturação...

R. Não os há! O turismo, a instalação da Pousada, só nos tem trazido efeitos positivos; são é ainda poucos...

...

#### ENTREVISTA 8: Director de Unidade

Q. Começaríamos por um pequeno historial, sobre a sua carreira profissional, a sua entrada para a Enatur...

R. A minha entrada na Enatur é relativamente recente, entrei em 1994 para a Enatur; comecei em Condeixa, na Pousada Santa Cristina. Passado 1 ano e meio, recebi o convite da Administração para Arraiolos. Na altura não estava à espera de qualquer mudança, em Condeixa estava praticamente em casa, mas não deixei de vir ver Arraiolos...

O que vi gostei, do espaço para trabalhar, e da mais valia que a igreja me traria e tem efectivamente trazido!... Gostei e aceitei o desafio. No fundo, contrariando o percurso normal das pessoas que é começar de longe para casa, eu já tinha estado longe de casa, agora estava mais perto... e tomei a afastar-me...mas estou a dar-me por satisfeito...

Q. Já estava ligado à hotelaria?

R. Sim, na hotelaria tradicional, em hotéis mesmo. Comecei em 80, e ao fim de 14 anos, entrei para a Enatur. Estive em vários tipos de hotéis, hotéis grandes, hotéis pequenos, hotéis de estrada, hotéis de campo, hotéis de montanha, com um início muito bom, uma vez que comecei em termas. Nas termas temos de facto uma hotelaria muito particular; eu fiquei surpreendido quando ao fim de um ano, verifiquei que as empregadas dos andares, guardavam de certos clientes habituais, que quase diria só lhes faltava terem nascido lá... os panos e os papéis com que forravam as gavetas, os sacos de água quente... e outros pormenores...

Quando muito recentemente se fala em "vá para for a cá dentro", em receber bem os portugueses... é um discurso muito ambíguo, uma vez que sempre houve uma parte em Portugal que fez uma hotelaria para os portugueses, embora reconhecidamente uma outra parte mais pequena em área, mas mais significativa em movimento turístico, que sempre os ignorou... e que está, e vai continuar a pagar a factura durante muito tempo...

Mas como tudo o que é mau propaga-se; ou tudo o que é menos bom... um certo cansaço, uma certa rotina, uma certa falta de perspectiva...o que é que se pode fazer de novo?...

A hotelaria é uma actividade em que não se descobre nada, está tudo descoberto! É uma questão de recriarmos. E saber fazer melhor, ou pelo menos tentarmos; se o conseguirmos excelente! Se não o fizermos, ficamos sempre na dúvida... depende do perfil e do engenho de cada um...

Portanto as termas foram de facto o começo, e não dou por perdido o tempo!

O que me levou a sair das termas, foi que ao fim de uns anos, estava a necessitar de novas experiências, de crescer mais dentro da actividade!

Saí ao fim de 5 anos e ainda hoje encontro clientes desse tempo.

E é uma ponte que faço, entre a hotelaria das termas, de um hotel de 3 / 4 estrelas, e a hotelaria das pousadas. Com características e épocas de alguma semelhança: as termas trabalhavam de Abril a Outubro, depois o parque hoteleiro fechava por completo, excepto o hotel onde eu estava, e havia necessidade de vender não o produto termas, mas o produto reuniões, fins de semana... na tentativa de quebrar a sazonalidade, de fomentar um turismo de todo o ano ...

Q. Depois das termas...

R. Em Lisboa, um hotel em Cascais mais propriamente... Uma mudança enorme em termos de experiência, de maneira de trabalhar, de tipo de cliente, sobretudo estrangeiros... preocupação com câmbios... enfim uma experiência bastante rica! Depois passei pelas montanhas, pela Serra da Estrela... depois Águeda, ...Espinho... e por fim a Enatur.

Q. Como formação base, tinha-me dito que cursou Direito... mas não acabou...

R. Sim estive a estudar direito em Coimbra, como voluntário... Sou natural do Porto e comecei lá o curso de Gestão Hoteleira, fui perdendo as equivalências a Direito, veio a tropa...

Q. E o Direito, foi definitivamente abandonado...

R. Não, considero-me um decano de direito em Coimbra.... E um dia espero ter tempo para me dedicar...embora o veja de forma cada vez mais distante, mas é um objectivo que está lá...

Estive igualmente a dar aulas em escolas profissionais de hotelaria...uma experiência que me levou ao estrangeiro, a países de Leste...Quando regresssei, é que entrei para a Enatur...

Q. Como se deu a entrada para a Enatur? Concurso...

R. Mande o meu curriculum...

Q. Porquê para a Enatur?

R. No fundo, foi uma situação de raciocínio simples: já fiz todo o tipo de hotel, faltam-me as Pousadas! E tinha um conceito um bocado desactualizado das Pousadas: fazia as Pousadas, um produto mais fechado, mais velho... enfim um produto numa certa letargia; E isto porque passava um bocado ao lado das Pousadas, entendia que praticavam preços acima do produto vendido...

Q. Entrou como director da Pousada em Condeixa. Teve dificuldades...

R. Sim, sobretudo em termos de organização interna. Estava habituado a ter um departamento, alguém a secretariar; De repente vejo-me sem nada disso, com profissionais bastante jovens, sem grande experiência, e tive que me ajustar... Não foi difícil!

Mas foi a grande clivagem que encontrei. Tive que me adaptar a uma postura de uma empresa que é EP, e que é SA, com "o seu limite é este", "o seu plafond é este", "o preço não pode ser ultrapassado", "se quiser negociar com as agências não pode..." Isso fez-me sempre alguma confusão, e nos casos em que "off record", foi necessário ultrapassar, algumas dessas limitações fi-lo; obviamente tenho que ver sempre se Lisboa aceita! E acho que a Enatur está a encarar essa nova realidade! Esta foi e ainda é a grande "mossa"; Em termos comerciais, o director da unidade recebe o programa, é informado... é responsabilizado por um orçamento para o qual em pouco contribuiu, não chega... sobretudo porque vinha mal habituado!

"A partir de hoje, passa-se a fazer assim!" Até pode estar certo, mas chamem-me de vez em quando, peçam-me ideias...

Q. Esta pousada, aberta apenas há meio ano, faz já parte de uma nova "geração" de Pousadas, que não tem nada a ver com as "casinhas" tradicionais, em que da arquitectura, à decoração... tudo tinha a ver com a zona onde estavam inseridas!

O que pensa, desta Pousada – instalada num Convento - o Convento dos Lóios, e muito concretamente da intervenção que foi feita, quer em termos arquitectónicos, quer decorativos, uma decoração diria vanguardista...

R. É uma pergunta fácil e difícil, e a resposta também completa e incompleta! Esta Pousada é uma Pousada que aprendemos a gostar, isto se à partida não gostarmos, e eu desde o primeiro momento que gostei. Posso lhe lembrar que o que mais gostei, quando vim ver a obra em Setembro do ano passado, independentemente da parte dos serviços, o que mais gostei foi a igreja...

Eu costumo dizer que esta Pousada, ou a minha Pousada, são duas: uma durante o dia, com as transparências, mais um ângulo, mais um recanto... a pessoa perde-se...o espaço é enorme!... depois outra à noite... com o bucolismo dum cair de tarde, os contrastes, as sombras, toda uma outra ambiência mais pacificadora...

Em termos do conjunto decorativo e arquitectónico, considero uma obra bastante equilibrada; peca talvez por um defeito, um pouco vazia! Mas houve intenção do próprio arquitecto. Há uma frase, que consta do livro da Pousada, que o define como "a força das coisas ausentes", ou seja ele teve a preocupação de deixar as linhas todas... a arquitectura antiga está rigorosamente fiel, toda a parte antiga está o que era, com o amarelo ou o ocre, ou toda branca, a parte nova está com cercaduras em cinza e são linhas distintas... o que

ele diz, e que defende, que era fácil pegar no edifício que estava, fazer um acrescento, mais ou menos simbiótico, um edifício com 400 anos, ao longo deste tempo sempre levou acrescentos, o gótico, o romano, o abatido, o mais largo, o mais estreito... para ele seria fácil continuar a fazer mais um puzzle. Mas daqui a uns 100 anos, as pessoas continuavam a ver um hibridismo... e se porventura o hibridismo tem uma época marcante, não se deve perpetuar... ele teve intenção de marcar... Se casa ou se não casa, acho que na altura da polémica, não casava mesmo...

Às vezes esquecemo-nos que para haver obras, tem que haver os contentores, as betoneiras, remoção de terras, as paredes antes de serem brancas, são de tijolo... e isso desviava e afrontava possivelmente quem passava.

A própria estrutura do telhado, o arquitecto teve intenção de diferenciar: a parte antiga tem toda telha, a parte nova nenhuma tem telha... até aí ele distinguiu! Acaba por ser creio, um prémio à arquitectura, e aí reforço com as impressões que vou recebendo: em 100 pessoas, 94, são francamente a favor, depois haverá umas 3, que são menos negativas; exagero provavelmente nesta previsão tão optimista, mas é quase essa força...

Depois a escolha dos próprios materiais: a arquitecto apostou nos azuis, nas madeiras e no granito! No caso do granito, acho que escolheu o granito serrado, que é bonito, mas não se compraz com a hotelaria; basta entomar um copo, mancha logo... depois o conceito de ter este cairo (nas carpetes e tapetes), e não ter o Arraiolos, é que é sempre o grande "boom" da discórdia. O arquitecto teve a intenção de salvaguardar o Arraiolos; salvaguardar em dois aspectos: no aspecto de utilização e no aspecto da genuidade do próprio tapete; tapetes antigos ninguém os vende, e o conceito de durabilidade é discutível; fazer tapetes novos, é possível. Mas então qual foi a ideia que defendeu: Arraiolos terá tapetes, mas em exposição. Temos uma sala com exposição, e depois ter. e está espalhada ao longo dos corredores, pequenas matrizes... um quarto por outro que tem tapetes... e provavelmente a Pousada, virá a ter mais alguns.

A opção por este tipo de tapete, acaba por ser uma boa opção, e eu fim deste tempo já não sou tão crítico, porque a realidade é esta: temos 23 hectares de propriedade; 23 hectares de terra... a pessoa entra e se no Verão ao fim de 5m, já largou as areias todas, no Inverno até as leva para o quarto... logo estes tapetes são de longe mais funcionais; Ao mesmo tempo, um tapete de Arraiolos aqui obrigaria a outra e total decoração; eu não vejo estes sofás e estas cadeiras, com um tapete de Arraiolos em baixo!...

A própria linha de mobiliário, é muita ofensiva. Foi o próprio arquitecto que a desenhou, há coisas que gosto, outras que não gosto!... Por exemplo nos quartos, não gosto do conceito que concebeu para o guarda fato, tocador, etc... que considero não ter as dimensões ideais... se o cliente trouxe 3 ou 4 toletes, já não tem espaço...

Há outras coisas que gosto e não gosto! Quando vi a primeira vez, chocou-me um bocado e não gostei; Hoje já estou talvez habituado a ver os quartos completos, com uma ambiência diferente. Nós somos à partida críticos, fortemente críticos, depois vamos mudando o nosso conceito, fruto de amaciarmos, de nos habituarmos..

Apesar de tudo, considero na globalidade, um casamento feliz...

Q. O arquitecto é desta região?

R. O arquitecto, tem escritório no Porto, mas penso que é que é natural da região centro-sul se não estou em erro ... É filho dum homem de hotelaria notável, que foi director durante muitos anos do Palácio do Buçaco, portanto ele tem toda a vantagem de conhecer todo o interior da hotelaria e expandir melhor... nuns casos acho que não se esqueceu daquilo em que cresceu, noutros casos acho que o ignorou completamente...

Q. Por um lado o homem, por outro o artista...

R. Sim, embora de facto, hajam coisas muitos discutíveis, sobretudo a noção de que as pousadas estão sempre muito cheias... "Eu vou a outras pousadas e vejo tapetes de Arraiolos! Vou à Pousada de Arraiolos e não vejo os Tapetes!"... Nós respondemos que "os bons estão em Arraiolos, lá em cima na vila..."

Q. Tive ocasião de me aperceber de uma série de percursos, orientados...

R. Temos uma série de percursos pedonais, que pretendem recriar um pouco o que era o Convento dos Lóios, uma ordem agrícola, uma ordem pequena, o clero superior estava em Évora, o clero inferior estava aqui, temos uma vinha, uma parte mais bucólica junto à nora... tentamos com um pouco de engenho e arte recriar todo o espaço; o que pensamos

toma o produto francamente mais apetecível; Depois, complementarmente, temos a piscina e o court de ténis.

Q. Já falámos, de certa forma de alguns aspectos ligados à normalização em termos de Empresa - Enatur. Gostaria que me falasse da estrutura de pessoal, na Pousada:

R. Neste momento somos 37 pessoas, divididas pelos diversos serviços; A grelha permite um aumento de mais cerca de 5 profissionais;

A Pousada tem 32 quartos, o que só por si se fizermos a leitura do ratio nº de empregados/nº de quartos, ultrapassa largamente o que se considera aceitável... não podemos esquecer é todo este espaço que é enorme, as quantidades de coisas que há para circular, para limpar...

Q. Esta pousada abriu muito recentemente, tem cerca de 6 meses. Considera já ter conseguido uma "equipa"?

R. Vou-me dando por satisfeito; somos 37 como disse, e rigorosamente os mesmos desde o início. Já fizemos alguns serviços; as coisas correram bem; vamos fazendo as mesmas coisas em muito menos tempo; já vão partindo menos coisas... a formação na prática, tem como sabe, custos muito grandes! Mas acho que se fazem! Se quiserem, obviamente! Não depende só de mim, depende mais deles.

Q. Tocámos no início, de alguma forma, o conceito de autonomia/dependência da unidade em relação à sede; Esta Empresa, nasceu, digamos, ao contrário duma empresa normal: as Pousadas são anteriores à Enatur, entregues a concessões, com uma gestão e uma prestação diferenciada... o que terá necessariamente trazido dificuldades até à criação do conceito de Empresa e dum produto "pousada";

A Enatur é uma estrutura altamente centralizada, com uma estratégia que defende de especialização, o "cada um fazer aquilo que sabe fazer melhor", chamando à sede, os aspectos mais burocráticos...

Como é que vê, que tipo de limitações, no seu entender, decorrem deste tipo de gestão...

R. Eu creio que tudo pode ir mais além, depende do que cada um pretende. No entanto há uma limitação natural, o Estado hoje é isto, amanhã é aquilo! O que se toma um óbice a que o produto seja definido de forma duradoura. É um produto hoteleiro, ninguém tem dúvida. Mas eu entendo que a Sede, a estrutura central deve trabalhar em função das unidades e não as unidades em função da Sede; aí a matriz fica completamente desvirtuada. Há que reagir duma maneira mais perspicaz; As políticas vão mudando... hoje a intenção da Enatur é colocar hotelaria junto ao mar, é recuperar património, é criar postos de trabalho nos locais mais carenciados! Tudo isso são conceitos bonitos. Mas ao mesmo tempo, hoje em dia, o conceito que há de Pousadas é um conceito sofisticado; quem está dentro, não tem essa intenção! Mas com a prática, parece que o que sobressai é essa sofisticação. E acho que é aí que podemos contrariar.

Q. Em concreto, que medidas ....

R. Tem que ser uma acção concertada, a Enatur deve manter fiel a sua imagem mais genuína, mais institucional: a janelinha, as linhas bordeau, a louça personalizada e nuns casos individualizada, a Cozinha Velha, Estremoz e Vila Viçosa... os fardamentos, mas cada unidade deve ter a sua expressão de autonomia; essa autonomia é dada por aquilo que nós podemos e devemos fazer traduzindo aquilo que é mais genuíno e local, mas por outro lado temos um orçamento que nos vincula e nos obriga a que é aquilo e só aquilo! Existem aspectos que nos diferenciam, a nível comportamental, ao nível das estruturas locais, diferentes valências, todo um conhecimento que temos a nível local, que usando da imaginação, nos poderia ajudar a redefinir, o que poderíamos fazer, o que gostaríamos de fazer por isto... será que é possível?

Aí é que a estrutura central falha: Ouvir as unidades, não um produto, concebido a portas fechadas... isso está errado!

Pessoas com fair play, e às tantas andamos todos a carregar a pedra numa mochila... faltanos algo mais participativo e participador; um enredar em todo o processo, que também nos fizesse sentir mais responsáveis. Se as coisas corresse bem, sentir-me orgulhoso; se corresse mal... tentei! Assumi!

Aí as coisas penso vão ter que mudar um pouco.

Creio que conheço esta Pousada, neste momento melhor que qualquer outro elemento da Empresa. Tenho a obrigação, por um lado de ter ideias sobre este produto. Depois há realmente a questão do controlo... até onde é que se pode encaixar isto?

Essa dependência terá que existir sempre... dependência institucional, e funcional!

Tem coisas boas, outras menos boas!... O poder de decisão está muito disperso... e quando o poder está muito disperso, digamos há oportunidades adiadas e uma oportunidade não pode ser adiada... ou se apanha ou se perde! E é aí que às vezes sou mais crítico!

Q. Um dos objectivos desta centralização, prende-se com a uniformização do produto oferecido: o produto "pousada". Mas cada unidade, enfrenta de facto uma realidade muito própria...há que diferenciá-la, há que potenciar alguns aspectos...

R. Justamente... pelo que algo deverá mudar...

Q. Aberta muito recentemente, é certamente a altura própria para lembrar como foram estabelecidos os contactos em matéria de contratos estabelecidos, com fornecedores, ou outros prestadores de serviços à Pousada, e bem assim perceber o impacto que a abertura desta Pousada, terá tido a nível das estruturas económicas locais...

R. Foi feito duma maneira... ou seja, de "repentemente", tivemos que abrir as portas! E recorreremos por um lado, da experiência dos nossos colegas das unidades mais próximas: "Como é que é o vosso fornecedor de peixe?" "Será que é o mesmo?" "Será que serve?"

Por outro lado em termos locais, não sabia bem o que existia, a minha preocupação foi ver o que tinha aqui na terra, o homem dos legumes, o homem da carne...

Em termos de carnes é de Arraiolos, de legumes a mesma coisa, de peixe é de Setúbal...

Depois as compras que se fazem só uma vez e depois é por reposição, são feitas nas grandes superfícies.

De uma maneira geral, posso dizer que privilegiamos fornecedores locais.

Q. Quem se ocupa das compras?

R. Temos um funcionário, que é controlador, despenseiro, aprendiz de financeiro...motorista...tem Gestão Hoteleira, também, daí eu "despejar" nele muitas actividades; se passar por essas experiências todas, mais depressa se aperceberá de todo este girar...

Q. Para além disso, têm contratos com empresas?...de manutenção, limpeza, jardinagem...

R. Como a Pousada é muito nova, ainda está tudo dentro dos prazos de garantia do instalador, em termos de manutenção; Depois haverá equipamentos em que se farão contratos de manutenção, outros que serão assegurados pela própria unidade.

Q. Passaríamos à parte que mais se prende com o cerne do meu trabalho, que é o impacto da pousada nesta região. Será que já são visíveis, não obstante a tenra idade da Pousada, alguns efeitos no desenvolvimento local...

Nos postos de trabalho criados...Por exemplo, como foi feito o recrutamento?...São todos trabalhadores da zona? Trouxe consigo alguém?...

Foi um processo difícil! Recebemos para cima de 300 candidaturas, para os tais grosso modo 40 postos de trabalho. Dessas 300, 99% locais; Uma primeira selecção, se por um lado havia alguns que tinham feito escola em Évora, a grande maioria eram desempregados, do campo; o que nos obrigou a fazer cerca de 200 entrevistas.

Q. Essa afluência tão grande de pessoas!... tiveram conhecimento por anúncio?...

R. Fizeram-se anúncios; as próprias pessoas que trabalharam cá na recuperação, também se interessaram, depois a novidade... a hotelaria, o que será isto... e a própria necessidade...o cansaço dos tapetes... pouco mais há em Arraiolos.

Havia muita gente. Qualificado não havia ninguém.

Acabei por ter dois funcionários de Santa Cristina que por razões de contrato, optaram por vir até cá abaixo.

O impacto, creio que foi grande, após a selecção, inevitavelmente alguns ficaram descontentes, tentámos privilegiar quem aparentemente se encontrava em maiores dificuldades económicas...

Q. O impacto noutros aspectos...

R. Considero que neste momento ainda estamos a viver um "estado de graça", creio que dada a disponibilidade que sentimos quer nas várias entidades quer nas pessoas em geral, que a nossa imagem e a nossa aceitação é fácil...Depois a nível mais institucional, a relação com a Câmara é uma relação bastante facilitada.

Q. Alguma dinamização nas estruturas económicas locais, nomeadamente a nível de restauração...

R. Penso que forçosamente terão que se adaptar e reestruturar; Dou-lhe um exemplo, que considero influenciámos positivamente: Há um pequeno restaurante no largo principal, que tem uma esplanada; de repente, vejo nas mesas pequenas decorações iguais às nossas. Isso é um exemplo mezinho, mas que demonstra que as pessoas vêm cá abaixo, comentam e ajustam; Por outro lado, no pouco tempo que ainda tenho, adaptei também a nossa cozinha à cozinha Alentejana, e há um equilíbrio de forças bom.

Creio que as próprias unidades se têm reestruturado e vão continuar a fazê-lo, porque os clientes que vêm à Pousada, sempre tomam uma refeição lá em cima na vila, compram uma recordação, quem sabe um tapete, pagam um estacionamento, tomam necessariamente um café, o sr. X, que costumava fabricar 20 empadas, devido à procura que passa a ter, vai passar a fabricar 30 ou 40...vai passar a ter outra dinâmica... os próprios conceitos de higiene, vão ser influenciados, portanto a meu ver, directa e indirectamente iremos influenciar...

Outro exemplo, começamos a comprar flores a uma mesma senhora, com regularidade...

Em termos gerais, vem reforçar o produto, em termos de quem vinha a Arraiolos. Arraiolos já não tem só os tapetes para ver, tem mais alguma coisa...

Já tivemos alguns eventos na Pousada: Reuniões; Encontro de automóveis antigos...teremos outros...

As coisas têm corrido bem. Tenho um bom relacionamento com toda a gente...

Q. Os naturais daqui da zona, descem à Pousada... para um café, uma refeição?...

R. Há o seguinte comportamento: Quando abrimos, eu propus à minha Administração, que aceitou, que abrissemos só o bar e os salões, os quartos abririam uma semana mais tarde, e depois fui mais longe e as pessoas só pagavam as bebidas alcoólicas; não os chás nem os cafés...A intenção era, palavra puxa palavra, que as pessoas viessem cá abaixo, ainda numa fase última da obra e dissessem "afinal isto está quase acabado!";, uma intenção que acho caiu muito bem...

Já temos famílias que trabalham fora, chegam ao fim de semana e a primeira refeição é cá. Em termos de bar, já é normal...As coisas estão a crescer.

Q. Limites dum director em matéria de manuseamento do preço?

R. Por um lado tenho o meu preço médio de orçamento, que eu procuro atingir, por outro lado, temos programas especiais que posso trabalhar; para além destas situações existem casos específicos que posso adaptar...

Q. Vê alguns aspectos negativos que possam advir da existência da Pousada na região e que se apontam por vezes como malefícios do turismo, fenómenos de aculturação, perda de valores tradicionais...

R. Não, de maneira nenhuma.

...

#### ENTREVISTA 9: Presidente da Câmara

Q. Há semelhança do que tentei obter noutras regiões, gostava que começássemos por caracterizar este concelho.

R. Arraiolos é um concelho com 7 freguesias: Arraiolos, Cumeeiro, Igrejinha, Sabugueiro, Gafanhoeira, S. Gregório e Santa Justa. Temos à volta de 700km<sup>2</sup> e pouco mais 8.000 habitantes, logo com uma densidade populacional extremamente baixa...A população, sobretudo nos últimos anos, tende a concentrar-se nas 2 maiores freguesias, sobretudo na sede do Concelho, que é aqui, Arraiolos.

Verificamos um progressivo despovoamento das freguesias rurais e um envelhecimento dessas populações.

Q. As razões, serão com certeza as que conhecemos para outras regiões do interior...

R. Ao longo dos anos, a base económica do concelho era a agricultura. Pensamos que minimamente ainda continuará a ser, entretanto com a decadência da agricultura, que é como sabemos uma crise alargada a todo o país, as novas técnicas que é preciso utilizar, por outro a integração no mercado comum, que obriga a quotas e limitações na produção agrícola ... todos estes factores conjugados, têm levado ao despovoamento; não havendo trabalho na agricultura, que é aquilo que secularmente sustentava a economia do concelho, o tecido empresarial é muito fraco, a indústria poderá haver interesse numa ou noutra unidade, mas não absorve grande mão de obra, será ao nível do comércio e serviços, nomeadamente serviços públicos, que haverá algumas, poucas saídas, aí a juventude tenta sair...

Esta é de forma breve a caracterização actual do concelho.

Temos escolas com muita falta de alunos, nalgumas freguesias; uma que já encerrou...

A agricultura não respondendo, a industria tentando dar alguns passos... há um sector que ainda se mantem, não está ainda em crise, que é o sector da construção civil.

Q. Mas há procura para essa construção? De certa forma um contra senso, a procura e o despovoamento...

R. Acontece que os casais jovens, procuram construir casas novas a Vila Chã, com outras condições... No centro histórico vão ficando os velhos, as casas ficam abandonadas.

Q. E os tapetes?...

R. Por outro lado temos os tapetes, que embora o trabalho seja precário, as pessoas ganham ao m<sup>2</sup>, a 20 contos o m<sup>2</sup>, não chegarão a fazer 2m<sup>2</sup> por mês, o que é muito inferior ao vencimento mínimo, mas que será um complemento ao rendimento do agregado familiar...

Nós estimamos que quase todas as mulheres aqui do Concelho, fazem tapetes.

Q. Em matéria de recursos turísticos, para além da tapeçaria...

R. Não há dúvida que o mais importante serão os tapetes, temos também outros recursos que devemos potenciar... temos uma gastronomia tradicional bastante conhecida.

Temos um conjunto de restaurantes razoável, embora a oferta gastronómica não se resume aos restaurantes. Havia uma tradição nos paios, nos queijos, os pasteis de toucinho... depois temos o património construído: o castelo; o Convento dos Loios, onde está agora a Pousada, as duas Igrejas, o pelourinho, o casario...e a paisagem, o sossego do Alentejo! Tudo atracções a ser potenciadas, duma forma harmoniosa...

Q. No ensino...sem sair do concelho?... Escolas profissionais?...

R. Temos até ao 12º ano, aqui em Arraiolos; os que quiserem seguir têm a Universidade em Évora, que é aqui a 20kms. Escolas profissionais, não temos.

Q. O meu trabalho, como sabe é sobre o Turismo, e muito concretamente sobre a Enatur-Pousadas de Portugal. Que relevância tem o Turismo na economia do concelho?

R. Os tapetes trazem a Arraiolos muitos turistas. Temos um posto de turismo, que regista a passagem pelo posto. De Maio a Setembro, um movimento muito significativo: Depois temos todos os outros, que não passam pelo posto de turismo.

O ano passado, tivemos perto de 20.000 pessoas que registámos a passar pelo turismo.

Q. Mas são pessoas que vêm e não ficam...

R. O problema é esse. Não havia oferta de alojamento; Havia 2 ou 3 unidades de turismo de habitação dispersa em montes; em Arraiolos havia uma que fechou, está-se a tentar a sua reabilitação. Aquele turista que vem por um dia ou dois, não vai para um monte, vem conhecer a vila, tem outras apetências...

E aí o que acontecia, é que a pessoa vinha e regressava a Évora.

Atracção turística, sentimo-la. Pensamos que no concelho poderá vir a ter um papel muito mais importante...

Q. Nas regiões de interior, nas regiões mais desfavorecidas, o turismo pode trazer algumas soluções, algumas saídas na criação de postos de trabalho, na fixação da população activa, na retenção de meios financeiros, na melhoria das condições de vida, no melhoramento das infra estruturas existentes...

R. Daquilo que conhecemos, não temos duvidas disso: o turismo pode e mais vai desempenhar um papel importante na economia do concelho; se será o principal ou não, veremos...

Temos recursos; Temos uma situação geográfica privilegiada: Arraiolos, fica a 1 hora de Lisboa; a 1 hora de Espanha!

Q. Desde há uns meses contam também com a Pousada...

Qual foi o sentimento inicial da população de Arraiolos quando a Pousada surgiu?

R. Há por um lado um primeiro sentimento "Constrói-se uma Pousada no Convento dos Loios, é para as camadas médias altas, portanto não é para nós"! E o geral será um primeiro sentimento de indiferença. Não será negativo, mas de indiferença: "não podemos usufruir, passa-nos ao lado!". Mas depois há um factor que tende a ter aceite a Pousada, dum ponto de vista favorável. Se formos recolher alguns documentos, vemos que aquela capela, lindíssima, teve durante anos fechada à população. A Câmara empenhou-se grandemente para a abrir e deparou-se com inúmeras dificuldades, mesmo resistência do Instituto de Emprego e Formação Profissional em abrir aquilo.

Q. Mas porquê o IFP?

R. Porque é o proprietário. Havia de facto resistência em relação às obras.

Portanto do sentimento de indiferença que a população tinha passou... a população não tinha nada e passou a ter alguma coisa!

A Pousada está aberta há pouco mais de 6 meses. No Natal, já fizemos uma acção na capela e convidámos as colectividades, a população em geral; portanto a pouco e pouco há aceitação das pessoas.

Acresce que há alguma ocupação de mão de obra local, o que é importante; tirando o pessoal de direcção e de chefia, são todos de cá. Não tenho o numero exacto mas creio andar à volta de 30 pessoas o que é um factor importante.

Todo este conjunto de circunstâncias leva a que a Pousada é bem aceite.

E depois, penso que também por parte da direcção da Pousada, tem havido a preocupação de ligar a Pousada ao meio, à comunidade em si.

No sábado passado, foi a inauguração oficial; esteve cá o Ministro da Economia...houve a preocupação de convidar as colectividades, os grupos desportivos, as Misericórdias... que por hábito não iam. O que é um trabalho extremamente positivo que a direcção da pousada está a ter.

Nós perspectivamos continuar a ter iniciativas conjuntas Pousada/Câmara, para aproveitar o espaço.

Q. Outros aspectos, outros impactos positivos que a Pousada possa ter no desenvolvimento do Concelho

R. Alguma animação que traz; acontece virem almoçar, jantar cá acima, tomar um café, ver os tapetes, ou compram, ou não compram, mas dão animação...

Por outro lado nem todos os clientes têm lugar na Pousada, ou condições para ir para lá, o que irá incentivar a criação de outras unidades...

Q. O efeito "arrastamento" que a Pousada pode trazer a outras actividades...pode levar ao despertar de iniciativas por parte da população...

R. Nesta altura ainda não, porque as pessoas estão ainda na expectativa... mas a médio prazo sim, vão-se fazer sentir... e se caminhar no sentido em que se encaminham estes primeiros meses, penso que sim, embora as pessoas possivelmente já não o associem... A pousada já estará tão integrada, que será natural, implícito...mas creio que vai acontecer

Q. E a importância na divulgação dos valores culturais, do artesanato, à gastronomia?...

R. Penso que sim, que a existência da Pousada, vai ter relevância. Há pouco falava nas exposições que lá vamos fazer. Poderemos ter outras iniciativas culturais... A Pousada já divulga a nossa gastronomia.

Q. Em matéria ainda de valores culturais, feiras, festividades...

R. Temos feiras anuais, a feira do Tapete, vai na 4ª edição e tivemos 12.000 visitantes; depois temos as festas nas freguesias de carácter religioso...

De valores culturais temos ainda um rancho folclórico, duas bandas de tradicionais.

Q. Em matéria de lazer... complexos desportivos...

R. Um complexo de piscinas, um cine teatro...

Q. Vias de acesso...

R. Normalmente estamos bem servidos...