

MESTRADO EM TURISMO

Ramo - Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Dissertação

Valorização dos guias-intérpretes certificados como *stakeholders*
no processo de planeamento e gestão dos destinos turísticos em
Portugal continental

Filipa Toscano Afonso Bastos da Mata

Estoril, dezembro de 2021



MESTRADO EM TURISMO

Ramo - Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Dissertação

Valorização dos guias-intérpretes certificados como *stakeholders*
no processo de planeamento e gestão dos destinos turísticos em
Portugal continental

Filipa Toscano Afonso Bastos da Mata

Orientador: Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva

Coorientador: Professor Doutor Luís Miguel Lourenço Mendes de Brito

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do
Grau de Mestre, tendo como Júri das Provas:

Professora Doutora Maria Mota Almeida (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na
qualidade de Presidente do Júri

Professora Doutora Mafalda Luísa de Almeida Serra Patuleia (Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias) na qualidade de arguente

Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva (Escola Superior de Hotelaria e
Turismo do Estoril) na qualidade de Orientador

Estoril, dezembro de 2021

Dedico esta dissertação aos meus pais e ao Ricardo

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Doutores Francisco Silva e Luís Miguel Brito pela disponibilidade, paciência, exigência e apoio durante todo o processo de orientação da dissertação.

Aos *stakeholders* e seus representantes, pela sua disponibilidade e participação no estudo desenvolvido.

Aos meus colegas guias-intérpretes, pelo seu contributo no processo de pesquisa empírica da dissertação. À colega Margarida Pereira, pela sua generosidade, fundamental para o estudo desenvolvido.

Ao “GEDT – *support group*”: Alina, Patrícia e Rita, por terem sido fonte de motivação e animação ao longo dos dois últimos anos.

Aos meus amigos, pela sua imensurável confiança na minha força de vontade e trabalho, em especial, aos que mais me inspiram: Catarina, Mariana e Mário.

Ao Ricardo, por ser presença constante, pelo seu apoio e por viver as minhas vitórias como se das suas se tratassem.

À minha família e família do Ricardo (também minha), que sempre me apoiou e criou condições para que o foco no trabalho permanecesse prioridade.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	IV
Índice geral	V
Índice de figuras	VII
Índice de tabelas	VIII
Resumo	IX
Abstract	X
Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	XI
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento geral e problemática da investigação	1
1.2 Objetivo geral e objetivos específicos	2
1.3 Abordagem metodológica	3
1.4 Estrutura da dissertação	6
2 Participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos	8
2.1 Planeamento e gestão dos destinos	8
2.1.1 Abordagem conceptual	8
2.1.2 Competitividade e inovação	11
2.1.3 Gestão sustentável dos destinos	15
2.2 Governança e <i>stakeholders</i>	17
2.3 <i>Stakeholders</i> do turismo em Portugal	24
2.4 Guias-Intérpretes em Portugal	29
2.4.1 Caracterização da profissão	29
2.4.2 Relação com o destino e os turistas	34
2.5 Guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>	38
2.5.1 Atuação	38
2.5.2 Dificuldades e obstáculos	42
3 Metodologia	45
3.1 Introdução	45
3.2 Questionários: planeamento e realização	45
3.3 Entrevistas: planeamento e implementação	49
4 Apresentação e análise de resultados	52
4.1 Questionários	52

4.2	Entrevistas.....	72
4.2.1	Análise da entrevista – Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo (AGIC) – Maria de Jesus Candeias	73
4.2.2	Análise da entrevista – Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes (SNATTI) – Paulo Cosme	75
4.2.3	Análise da entrevista – Câmara Municipal de Oeiras (CMO) – Maria Eduarda Oliveira	78
4.2.4	Análise da entrevista - Entidade Regional de Turismo da Região do Centro (ERTCP) - Pedro Machado.....	81
4.2.5	Análise da entrevista – Turismo de Portugal (TP) – Teresa Ferreira	84
4.2.6	Análise da entrevista – Secretaria de Estado do Turismo (SET) - Celeste Varum	86
4.3	Sintetização e comparação dos resultados das entrevistas.....	89
5	Conclusões e recomendações.....	100
5.1	Análise conclusiva.....	100
5.2	Limitações do estudo e proposta de desenvolvimento.....	108
	Referências bibliográficas.....	110
	Apêndices	122
	Apêndice I - Guião dos questionários.....	122
	Apêndice II – Guião de entrevista – AGIC e SNATTI.....	128
	Apêndice III – Guião de Entrevista – Câmara Municipal de Oeiras	129
	Apêndice IV - Guião de Entrevista – Entidade Regional de Turismo da Região do Centro .	130
	Apêndice V – Guião de Entrevista – Turismo de Portugal.....	131
	Apêndice VI – Guião de entrevista – Secretaria de Estado do Turismo.....	132
	Apêndice VII – Transcrição da entrevista – Entidade Regional de Turismo da Região do Centro	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do procedimento científico.....	3
Figura 2 – Idade dos respondentes	53
Figura 3 – Anos de trabalho enquanto guia-intérprete certificado	54
Figura 4 – Contexto profissional em que os GI estão inseridos	55
Figura 5 – Q8. Potencial dos GI enquanto <i>stakeholders</i>	56
Figura 6 – Q9. Grau de influência dos GI sobre os seguintes contextos.....	57
Figura 7 – Q12. Principais fatores externos condicionantes da atuação dos GI no planeamento e gestão dos destinos	62
Figura 8 – Q13. Principais fatores internos condicionantes da atuação dos GI no planeamento e gestão dos destinos	63
Figura 9 – Q15. Relação entre os GI e restantes <i>stakeholders</i>	65
Figura 10 – Q18. Importância de medidas para reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.....	68
Figura 11 – Q19. Comentários dos respondentes sobre o questionário e o tema desenvolvido.	70
Figura 12 - Q19. Medidas de valorização	71
Figura 13 – Atuação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>	101
Figura 14 - Obstáculos internos a uma participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos	104
Figura 15 - Obstáculos externos a uma participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos	105
Figura 16 - Medidas de valorização e obstáculos a superar para a valorização do papel dos GI no planeamento e gestão dos destinos.....	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos associados à governança.....	24
Tabela 2 - <i>Stakeholders</i> em Portugal.....	28
Tabela 3 – Hipóteses, objetivos, dimensões de análise, estudos de suporte e variáveis.....	48
Tabela 4 – Objetivos das entrevistas	50
Tabela 5 – Hipóteses das entrevistas	51
Tabela 6 – Idade dos respondentes	52
Tabela 7 – Área de residência dos respondentes	54
Tabela 8 – Habilitações académicas dos respondentes.....	54
Tabela 9 – Exercício da atividade de guia-intérprete	56
Tabela 10 – Q9. Grau de influência dos GI sobre os seguintes contextos.....	57
Tabela 11 – Q10. Perceção dos GI sobre a sua participação enquanto <i>stakeholder</i> no planeamento e gestão dos destinos	58
Tabela 12 – Perceção do seu grau de participação – anos de trabalho	59
Tabela 13 – Perceção do seu grau de participação – habilitações académicas.....	59
Tabela 14 - Q11. Grau de participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos	60
Tabela 15 – Perceção do grau de participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> – anos de trabalho	61
Tabela 16 – Perceção do grau de participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> – habilitações académicas	61
Tabela 17 – Q13. Respostas livres.....	64
Tabela 18 – Q15. Relação entre os GI e restantes <i>stakeholders</i>	66
Tabela 19 – Q16. Perceção dos GI sobre a liberdade da sua atuação no planeamento e gestão dos destinos.....	67
Tabela 20 – Q17. Valorização do papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i>	68
Tabela 21 - Q18. Importância de medidas para reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.....	69
Tabela 22 – Q19. Medidas de valorização	71
Tabela 23 – Síntese das entrevistas aos <i>stakeholders</i>	90
Tabela 24 – Objetivo 1 - hipóteses	94
Tabela 25 – Objetivo 2 - hipóteses	96
Tabela 26 – Objetivo 3 - hipóteses	98
Tabela 27 – Objetivo 4 - hipóteses	99

RESUMO

O planeamento e gestão dos destinos turísticos é um processo complexo que tem como finalidade o desenvolvimento turístico, para o qual é necessária a consideração de dimensões como a competitividade, a inovação e a sustentabilidade. O referido processo engloba diversas etapas, ferramentas e *stakeholders*, entre os quais os guias-intérpretes.

O presente estudo foi desenvolvido tendo como foco a análise da atuação dos guias-intérpretes certificados enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental. Assim, foi crucial a análise das diversas funções associadas ao papel dos guias-intérpretes como *storytellers*, intérpretes, embaixadores, entre outros. Através da sua condição de mediadores entre destinos e turistas, os guias-intérpretes são um incontestável *stakeholder* dos destinos deparando-se, porém, com alguns obstáculos à sua atuação como tal.

A pesquisa empírica recorreu a duas técnicas de recolha de informação: questionários direcionados aos guias-intérpretes certificados em Portugal continental; e entrevistas dirigidas a representantes de vários *stakeholders* considerados mais relevantes para o estudo. Os 218 questionários permitiram auferir a opinião e perceção dos guias-intérpretes quanto à sua atuação enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos e, por outro lado, as seis entrevistas facilitaram a compreensão sobre a forma como a atuação dos guias-intérpretes é entendida pelos demais *stakeholders*.

Os resultados comprovam que, apesar dos obstáculos internos e externos à participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, existe um interesse partilhado por estes profissionais e restantes *stakeholders* em promover essa participação. O estudo permitiu ainda chegar a um conjunto de medidas que possam contribuir para a valorização destes profissionais e estimular a sua participação como agentes do turismo, em particular no planeamento e gestão dos destinos turísticos em Portugal continental.

Palavras-chave: Gestão turística, Guias-intérpretes, Planeamento turístico, Portugal continental, *Stakeholders*.

ABSTRACT

The planning and management of tourist destinations is a complex process that aims to achieve the development of tourism. It requires the consideration of elements such as competitiveness, innovation and sustainability. This referred process involves many stages, tools and stakeholders, from which we can highlight the tourist guides.

The focal point of the present study was the analysis of the performance area of certified tourist guides as stakeholders in the planning and management process of tourist destinations, in continental Portugal. Therefore, it was crucial to analyze the many roles associated with tourist guides as storytellers, interpreters, ambassadors, among others. When taking into account their role as mediators between destinations and tourists, the tourist guides are unquestionable destination stakeholders, who encounter some limitations regarding their performance as such.

The empirical research includes two data collection techniques. The questionnaires were administered to certified tourist guides in continental Portugal, and the interviews were directed to stakeholder representatives in continental Portugal (who were perceived to be the most important for the study). The 218 questionnaires permitted to obtain the opinion and perception of the tourist guides regarding their performance as stakeholders, in the planning and management of tourist destinations, whereas the six interviews provided an insight on how the tourist guides performance is perceived by the stakeholders.

The results verify that, despite the internal and external constraints associated to a more active participation from the tourist guides in the planning and management, there is a shared interest (tourist guides and stakeholders) in promoting referred participation. The study also allowed to develop measures that aim to contribute to the valorization of these professionals and stimulate their participation as tourism agents, in particular, in the planning and management process of tourist destinations in continental Portugal.

Key words: Tourist management, Tourist guides, Tourism planning, Continental Portugal, Stakeholders.

ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AGIC	Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo
AHP	Associação da Hotelaria de Portugal
AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
ALEP	Associação do Alojamento Local em Portugal
ANCAT	Associação Nacional de Condutores de Animação Turística
APAVT	Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo
APECATE	Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos
APHORT	Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo
APRAM	Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira
ATA	Associação de Turismo dos Açores
ATA	Associação Turismo do Algarve
ATL	Associação Turismo de Lisboa, <i>Visitors and Convention Bureau</i>
BTL	Bolsa de Turismo de Lisboa
CAE	Classificação de atividade económica
CEN	Comité Europeu de Normalização
CIM	Comunidade Intermunicipal
CMO	Câmara Municipal de Oeiras
CTP	Confederação do Turismo de Portugal
DGPC	Direcção Geral do Património Cultural
DMC	Destination Management Company
DMO	Destination Management Organizations
ERTCP	Entidade Regional Turismo Centro de Portugal
ESHTE	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
ET	Estratégia de Turismo
FEG	European Federation of Tourist Guide Associations
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
GI	Guias-intérpretes
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMT	Organização Mundial de Turismo
PESTAL	Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal
SET	Secretaria de Estado do Turismo

SNATTI | Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes

SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TL | Turismo de Lisboa

TP | Turismo de Portugal

UNWTO | United Nations World Tourism Organization / World Tourism Organization

1 INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO GERAL E PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

A emergência de novos destinos e a mudança do perfil do turista, mais experiente e exigente, são fatores responsáveis pela competição cada vez mais feroz entre destinos turísticos. Os proveitos derivados de um maior número de turistas, que contribuem para a sustentabilidade económica do destino, deverão estar aliados a princípios e valores que garantam simultaneamente a sua sustentabilidade ambiental e social. Desta maneira, justifica-se a importância do processo de planeamento e gestão dos destinos, que através da sua atuação, beneficia o próprio destino, a comunidade local e os turistas.

O planeamento e gestão dos destinos é um processo assente na participação de múltiplos *stakeholders* que, apesar da sua heterogeneidade, contribuem para objetivos em comum, sendo favorecidos pela competitividade, inovação, qualidade e sustentabilidade, almejadas pelo referido processo.

Da complexa rede de *stakeholders* destacam-se os guias-intérpretes, prestadores de serviços de agências e operadores turísticos, e que ao serem mediadores entre estes e outros *stakeholders* do destino e os turistas, ocupam uma posição de grande valor estratégico no processo de planeamento e gestão dos destinos (Mason & Christie, 2003; Prakash, Chowdhary & Sunayana, 2010; Temizkan & Tokay, 2016). Ao seu papel de mediação deverão acrescentar-se também as dimensões da liderança, interpretação e orientação do turista no destino, presentes na denominação da atividade profissional descrita (guia-intérprete).

O número exato de guias-intérpretes certificados e no ativo em Portugal não é conhecido porém, estima-se ser próximo dos 500 (Canário, Sarmiento & Oliveira, 2014). Não obstante o número de profissionais no ativo, o valor acrescentado pelos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* em Portugal é inegável, como o comprova Pereira (2015) num estudo que relaciona a imagem e a satisfação do turista no destino, com a atuação dos guias-intérpretes. Desta forma, pretende-se analisar a atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental.

A escolha do destino do caso de estudo teve em consideração o território nacional, excluindo-se as regiões autónomas da Madeira e dos Açores por estarem enquadradas em contextos específicos do próprio território, nomeadamente a sua autonomia política, administrativa e fiscal.

Esta investigação tem por base a seguinte **questão de partida**: Qual a relevância do papel dos guias-intérpretes certificados enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O presente estudo tem como objetivo geral a análise da atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental.

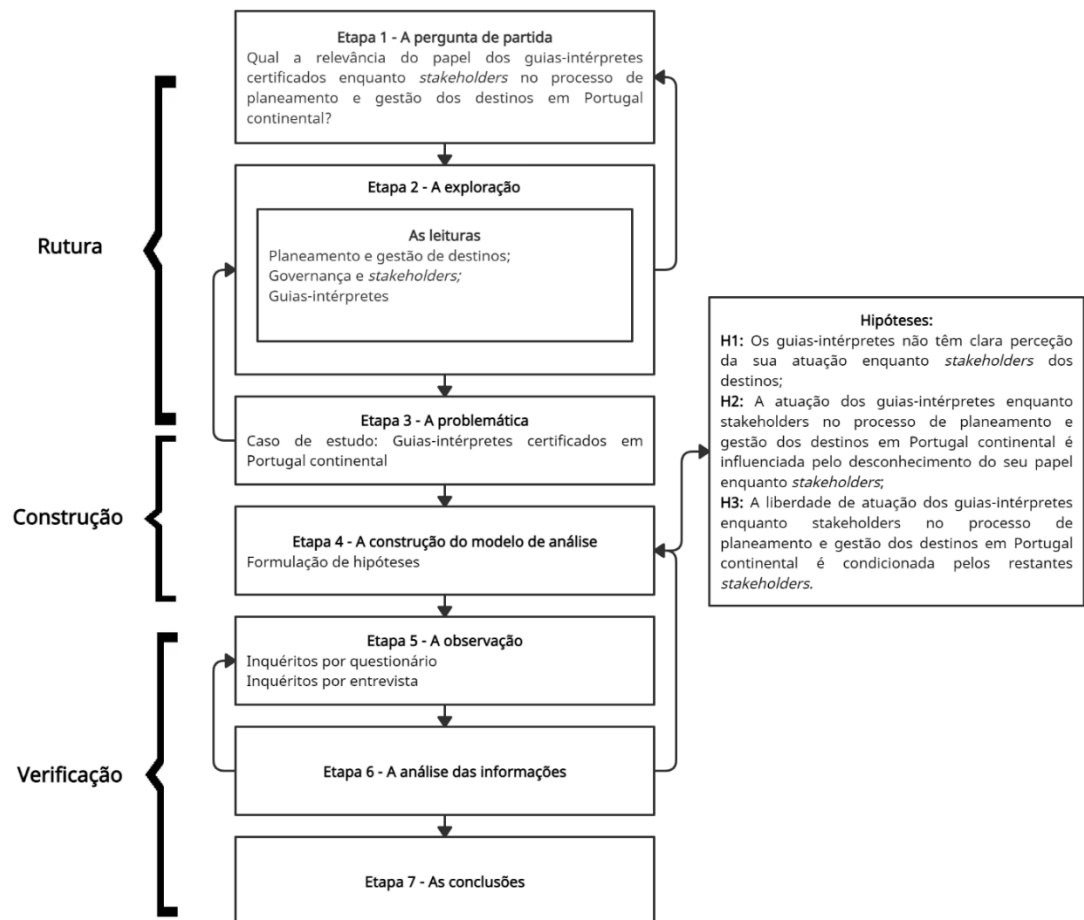
São ainda identificados os seguintes objetivos específicos:

- descrever as etapas que constituem o processo de planeamento e gestão dos destinos turísticos;
- analisar a importância dos diferentes *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos;
- identificar os principais *stakeholders* no processo de planeamento e gestão turística dos destinos em Portugal continental;
- conceptualizar a profissão de guia-intérprete e o papel destes profissionais enquanto mediadores entre turistas e destinos turísticos;
- compreender de que forma se articulam os guias-intérpretes com os *stakeholders* dos destinos em Portugal continental;
- propor medidas para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental.

1.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Na presente investigação optou-se por seguir o modelo de investigação apresentado por Quivy e Campenhoudt (2005), com algumas adaptações consideradas adequadas, tendo em conta as especificidades desta investigação (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do procedimento científico



Fonte: Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2005)

Os próprios autores defendem que os três atos (a rutura, a construção e a verificação) não são estanques, pelo contrário, as etapas que englobam são por vezes aplicadas de forma síncrona, tendo-se justificado a referida condição no procedimento científico a que a presente dissertação se propôs.

Numa primeira etapa da investigação, foi necessário estabelecer-se uma pergunta de partida precisa, realista e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 2005), de forma a que a

dissertação prosseguisse de forma lógica e que as etapas seguintes tivessem em comum um mesmo foco de estudo.

De acordo com Almeida e Pinto (1990), o ciclo teórico, ou seja, o processo do conhecimento, deverá iniciar-se com a teoria, inserida na segunda etapa do procedimento de científico (exploração) apresentada por Quivy e Campenhoudt (2005). A teoria traduz-se no ordenamento de fatos que se relacionam entre si, prosseguindo-se a sua análise e interpretação, de forma a contribuir para o processo contínuo da pesquisa científica (Mann, 1968). A referida ideia de continuidade e desenvolvimento do conhecimento é também corroborada por Finn, Elliott-White e Walton (2000, p. 42) “*information never goes away, it just gets added to, and at an exponential rate*”. Desta forma, com o objetivo de se iniciar o processo do conhecimento e de se desenvolver a teoria, procedeu-se em primeiro lugar, a uma revisão de literatura com base em fontes bibliográficas e documentais pré-existentes, que incluíram livros, relatórios e artigos científicos publicados. As referidas fontes secundárias de informação, foram selecionadas tendo em atenção as sugestões propostas por Quivy e Campenhoudt (2005), de que deverão ser relevantes para o estudo, seguindo um fio condutor e apresentando abordagens diversificadas.

A problemática, ou a etapa de problematização, focou-se numa perspetiva teórica do objeto de estudo, associando-se simultaneamente a um objeto de investigação concreto (Quivy & Campenhoudt, 2005), e que na presente dissertação se refletiu na eleição de um caso de estudo - guias-intérpretes certificados em Portugal continental. A escolha da forma sob a qual o objeto de estudo seria explorado e desenvolvido permitiu, consequentemente, a ponderação sobre a pergunta de partida, previamente selecionada, e que se optou por manter.

Numa etapa posterior, foi concebido um modelo de análise, tendo como base o conhecimento obtido na fase exploratória. O modelo de análise compreende um processo de formulação de hipóteses que se apresentam como respostas provisórias, passíveis de serem confirmadas ou contestadas através da aplicação de técnicas de recolha de informação. Assim, levantam-se as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** Os guias-intérpretes não têm clara perceção da sua atuação enquanto *stakeholders* dos destinos;

- **Hipótese 2:** A atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é influenciada pelo desconhecimento do seu papel enquanto *stakeholders*;
- **Hipótese 3:** A liberdade de atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é condicionada pelos restantes *stakeholders*.

Após o estabelecimento das hipóteses, deu-se início a uma nova etapa do procedimento científico dedicada à observação de dados. Primeiro foram definidos os instrumentos de recolha de informação que, para a presente dissertação se materializaram em inquéritos por questionário e inquéritos por entrevista. O primeiro método referido permitiu que, ao serem aplicadas um conjunto de questões comuns à amostra inquirida, nomeadamente guias-intérpretes certificados, as respostas individuais pudessem ser comparadas entre si (Finn, Elliott-White & Walton, 2000). Consequentemente, procedeu-se à análise das informações recolhidas nos questionários, preparando-se em primeira instância, os dados recolhidos, seguindo-se a comparação dos mesmos.

Tal como previsto por Quivy e Campenhoudt (2005), o apuramento de conhecimento resultante da etapa de análise das informações, nomeadamente dos questionários previamente aplicados, conduziu a um contexto em que seria favorável a reaplicação da etapa de observação, traduzindo-se no planeamento e execução de novos métodos de observação. Assim, optou-se por colocar em prática inquéritos por entrevista dirigidos a diferentes *stakeholders* dos destinos em Portugal que, em conjunto com os questionários, tiveram como objetivo testar as hipóteses preestabelecidas.

Seguiu-se novamente uma análise das informações, referentes às entrevistas e, por fim foram redigidas as conclusões da dissertação, destacando-se os novos conhecimentos obtidos e para os quais o presente estudo foi instaurado.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é composto pelo enquadramento geral e problemática da investigação, assim como objetivos, abordagem metodológica e estrutura da mesma.

O segundo capítulo, desenvolve-se a partir de pesquisa e revisão bibliográfica, no qual se propõe uma abordagem de diferentes temas, divididos em subcapítulos, partindo do geral para o particular:

- i. Planeamento e gestão dos destinos – apresentação de abordagem conceptual do processo, com descrição das várias etapas que o constituem, salientando simultaneamente a importância da competitividade, inovação e sustentabilidade;
- ii. Governança e *stakeholders* – exposição de diferentes conceitos associados à governança e complexidade de redes de *stakeholders* e sua importância para o desenvolvimento dos destinos;
- iii. *Stakeholders* do turismo em Portugal – identificação dos diferentes *stakeholders*, seus papéis e articulação entre si;
- iv. Guias-intérpretes em Portugal – caracterização do papel do guia-intérprete e análise da sua relação com o destino e os turistas;
- v. Guias-intérpretes enquanto *stakeholders* – análise da relação entre funções, conhecimento e experiência profissional dos guias-intérpretes e a sua atuação enquanto *stakeholders*, identificando posteriormente obstáculos ao usufruto do seu potencial máximo como tal.

O terceiro capítulo é constituído pela investigação empírica, nomeadamente o planeamento e a realização de questionários, assim como o planeamento e a implementação de entrevistas. Os questionários dirigidos aos guias-intérpretes certificados em Portugal continental têm como objetivo testar as hipóteses previamente estabelecidas no primeiro capítulo, sendo assim necessária a obtenção da opinião e pareceres dos respondentes. Por sua vez, a realização de entrevistas dirigidas a diferentes grupos de *stakeholders* dos destinos em Portugal tem como finalidade a verificação das mesmas hipóteses, recorrendo a uma posterior comparação dos dados obtidos através das referidas ferramentas de recolha de informação empírica.

O quarto capítulo concentra-se na análise, comparação e apresentação dos resultados obtidos nos questionários e nas entrevistas.

O quinto e último capítulo dedica-se às conclusões do estudo, assim como à apresentação de medidas para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental. Estão também manifestas as limitações do estudo e propostas para o desenvolvimento de futuras investigações.

2 PARTICIPAÇÃO DOS GUIAS-INTÉRPRETES NO PLANEAMENTO E GESTÃO DOS DESTINOS

Isolating one job description for tour guides is difficult, inasmuch as guides perform a variety of functions in virtually every kind of place one can visit.

Pond (1993, p. 17)

2.1 PLANEAMENTO E GESTÃO DOS DESTINOS

2.1.1 Abordagem conceptual

O planeamento e a gestão são atualmente considerados pontos críticos no processo de desenvolvimento turístico dos destinos (Fletcher & Cooper, 1996; Cooper & Hall, 2008; Silva, 2017). Segundo Rahmafritria *et al.* (2020) o crescimento da atividade turística e consequentes efeitos negativos derivados do turismo de massas, conduziram ao desenvolvimento dos primeiros projetos de planeamento turístico nos anos 70 do século XX.

A abordagem ao planeamento turístico foi evoluído tendo em conta contextos históricos, as necessidades da população, as próprias dinâmicas do turismo e a alteração de alguns paradigmas, entre os quais se destaca a valorização da sustentabilidade (Rahmafritria *et al.*, 2020; Silva, 2017). Como destacado por Weaver (2006) o desenvolvimento sustentável tem como pilares o ordenamento do território, o planeamento e a gestão.

O ordenamento do território é “a organização espacial das sociedades humanas e das suas actividades, a todos os níveis ou patamares” (Mafra & Silva, 2004, p. 5), consistindo no estabelecimento de políticas territoriais que deverão ter em consideração fenómenos geográficos e urbanísticos de forma a que os objetivos a que se propõe sejam respeitados pelo planeamento e pela gestão.

Segundo Santos (2008), o planeamento é um processo da gestão que compreende uma análise do ambiente interno e externo, definindo objetivos e desenvolvendo estratégias que asseguram esses mesmos objetivos. Por sua vez, o elo de ligação entre o planeamento e a gestão permite a conceção e aplicação de estratégias que se coadunam

com o futuro desejado para determinado destino turístico, podendo este ser um futuro de estagnação ou de desenvolvimento (Vieira, 2007).

O planeamento poderá ser classificado de três diferentes formas: estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico refere-se ao processo de conceção de estratégias que permitem alcançar objetivos a longo prazo (Evans, Cambell & Stonehouse, 2003), com prazos superiores a um ano, sendo possível que se estendam por décadas, dependendo do que é pretendido pelo destino (Kirovska, 2011). Por outro lado, o planeamento tático encontra-se a um nível intermédio, sendo caracterizado pelos seus objetivos e estratégias a médio prazo e, por fim, o planeamento operacional traduz-se no planeamento detalhado, assim como na aplicação e gestão de ações que suportam objetivos a curto prazo (Silva, 2017).

O nível de planeamento que melhor se adequa aos objetivos a longo prazo de um destino turístico é o estratégico, facilitando o autoconhecimento do destino, assim como o seu posicionamento no contexto turístico. Sustentado pelo planeamento estratégico, o destino pode construir uma estrutura organizada que lhe indique uma direção a seguir, com base na qualidade e eficácia (Edgell *et al.*, 2008). As estratégias desenvolvidas deverão, contudo, considerar prazos e recursos necessários para cumprimento dos objetivos estipulados pelo destino.

O processo de planeamento pode ser dividido em diversas etapas, existindo várias propostas e designações, dependendo dos autores e a área de estudo. Para Santos (2008, p. 331):

o planeamento estratégico pode assim ser entendido, neste contexto, como o fio condutor, ou como o elemento catalisador e estruturante do próprio processo de gestão estratégica, através da ligação que assegura entre os principais componentes ou actividades que o constituem (reflexão, análise, formulação, implementação e controlo e *feedback*).

Na primeira etapa destacada por Santos (2008), que corresponde à reflexão, devem incluir-se as definições da visão e da missão do destino, sendo a última descrita por Edgell *et al.* (2008) como um *road map*, elaborado de forma a inspirar decisões e ações futuras. Os mesmos autores acrescentam que quaisquer decisões tomadas, têm de se basear em informação concreta e válida, conduzindo o planeamento à segunda fase – a análise.

A análise é sustentada por um diagnóstico do enquadramento estratégico interno e externo que, por sua vez, pode recorrer a ferramentas de marketing como a análise

PESTAL, a análise SWOT e o *benchmarking*, entre outras. A análise PESTAL consiste na apresentação de diferentes fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais, que influenciam de forma direta o destino. Por sua vez, a análise SWOT deverá especificar os pontos fortes e fracos do destino (resultantes do estudo do seu ambiente interno), bem como as oportunidades e ameaças (resultantes do estudo do seu ambiente externo), construídas a partir de resultados obtidos na análise PESTAL. Por último, o *benchmarking* é um processo que consiste na análise de outras realidades, nomeadamente destinos, que sejam as melhores referências internacionais, permitindo não só a comparação entre destinos (características, estratégias e práticas), como principalmente analisar as melhores práticas que possam ser incorporadas no processo de planeamento do destino para o qual se está a desenvolver o plano (Zlatković, 2016).

O processo de gestão segue-se após a etapa da formulação de estratégias, com a implementação das mesmas. Esta fase de implementação é suportada por uma monitorização síncrona, descrita por Santos (2008) como um acompanhamento contínuo do desenvolvimento das estratégias empregues. A monitorização ou controlo é indispensável, na medida em que permite compreender se se verificam os resultados pretendidos ou se, por outro lado, serão necessárias adaptações ou correções das estratégias implementadas. Vieira (2007) realça a condição cíclica do planeamento, influenciada por estratégias elaboradas a longo prazo, que se tornam ultrapassadas devido à rápida evolução do mundo e do turismo. Todo o processo deve ser “integrado, abrangente, prospetivo, contínuo, dinâmico, interdependente e participativo” (Silva, 2017, p. 45)

A importância do planeamento e gestão do destino para o desenvolvimento turístico é reconhecida por Hartman, Wielenga e Heslinga (2020), que salientam a mudança de foco por parte de várias organizações de turismo, do marketing para a gestão. A referida mudança traduz-se numa especial atenção à gestão do destino e ao bem-estar dos cidadãos, em detrimento de uma política focada apenas em objetivos económicos.

A gestão estratégica age em conformidade com o caminho que é traçado no planeamento estratégico (Santos, 2008), promovendo a eficiência e controlando o bom funcionamento de organizações e instrumentos que são considerados importantes para o desenvolvimento turístico (Kirovska, 2011). A gestão estratégica permite ainda acrescentar valor ao destino turístico, podendo o valor acrescentado ser percecionado não

apenas por turistas, mas por toda a comunidade local e as organizações (Varra, Buzzigoli & Loro, 2012). Dever-se-á assinalar que, tal como existe uma rápida mudança e transformação no turismo, o mesmo acontece com a perceção de valor acrescentado, sendo por isso necessária uma gestão capaz de se adaptar a novos produtos e modelos de negócio de forma a continuar a acrescentar valor ao destino (Vargas-Sánchez, 2017). O referido valor que uma correta gestão acrescenta ao destino turístico deriva igualmente de um maior grau de satisfação dos turistas, da melhoria de qualidade de vida da população local (Vieira, 2007), do desenvolvimento económico fomentado pela criação de novos postos de trabalho e do aumento de receitas turísticas (Edgell *et al.*, 2008). Os mesmos autores acrescentam que os aspetos anteriormente mencionados são favorecidos por medidas que, empregues através da gestão e do planeamento, consideram fatores económicos, ambientais e socioculturais do destino.

Apesar das potencialidades de uma boa gestão de destinos anteriormente descritas, a falta de diálogo nos destinos, o conhecimento insuficiente sobre a visão do destino pelos vários *stakeholders*, a pluralidade de diferentes assuntos com diferentes necessidades e a assimetria de informação, são alguns dos desafios dos destinos assinalados por Varra, Buzzigoli e Loro (2012). As dificuldades associadas à gestão dos destinos poderão ser, no entanto, mitigadas através de planos de governança que garantam uma maior articulação e a harmonia entre os interesses dos *stakeholders* e a visão e objetivos a que o destino se propõe implementar.

2.1.2 Competitividade e inovação

O crescimento da população mundial, a melhoria da economia e das condições de saúde, a emergência de novos destinos turísticos e o avanço das tecnologias associadas ao turismo, fazendo com que viajar seja cada vez mais rápido, fácil e acessível, são algumas das condições responsáveis por 1.5 bilhões de chegadas internacionais em 2019. Todos os estudos prenunciavam que os números continuariam a aumentar, nada fazendo prever que 2020 seria, de acordo com UNWTO (2021) o pior ano na história do turismo, com uma descida de 74% das chegadas internacionais relativamente ao ano anterior, devido à eclosão da COVID-19. Confirma-se, contudo, tanto em cenários positivos como

negativos, a importância da competitividade dos destinos, descrita por Abreu-Novais, Ruhanen e Arcodia (2016) como fator crítico para a sua sobrevivência e sucesso.

A competitividade é um pilar do planeamento e da gestão estratégica (UNWTO, 2013), sendo estes processos responsáveis por atrair e satisfazer turistas (Enright & Newton, 2004), recorrendo a uma abundante rede de recursos e fornecedores (Vargas-Sánchez, 2017). O conceito de competitividade é complexo e subjetivo. Um estudo realizado por Abreu-Novais, Ruhanen e Arcodia (2016) indica a capacidade de atração e de satisfação dos turistas, o desenvolvimento económico positivo e a sustentabilidade, como elementos englobados pelo conceito. A competitividade de um destino depende das características que compõem o seu ambiente interno como recursos naturais e culturais, infraestruturas, ambiente (segurança, saúde), legislação (Calderwood & Soshkin, 2019), assim como produtos turísticos, mercados e ciclo de vida do destino (Abreu-Novais, Ruhanen & Arcodia, 2016). Por outro lado, o contexto pós-COVID 19 não deixa dúvidas de que a competitividade de um destino turístico pode ser profundamente afetada por fatores externos como a crise sanitária vivida, com implicações diretas sobre o setor turístico e outros, como a agricultura, transportes e serviços (OECD, 2020), traduzindo-se também numa crise económica e social à escala local, nacional e global.

A volatilidade inerente à indústria turística, nomeadamente no que se refere à prosperidade dos destinos turísticos, deverá ser contrabalançada com a capacidade que o destino tem para utilizar as características dos seus ambientes interno e externo a seu favor através de novas abordagens, reinvenção de produtos e modelos de negócio promovidos por processos de planeamento e gestão dos destinos (Vargas-Sánchez, 2017).

A procura da vantagem competitiva dos destinos e a crescente competição no setor turístico deverá também abranger valores como a colaboração e a cooperação.

In a hyper-competitive tourism sector, pure competition is not the only way to achieve a sustainable competitive advantage at the destination level, but in many cases collaborative and cooperative logics should be undertaken by decision makers both within destinations (Mariani et al., 2014, p. 271).

A gestão dos destinos, através dos objetivos e estratégias a que se propõe, deverá ser capaz de articular os diferentes interesses dos *stakeholders*, de forma a que a colaboração e a cooperação entre si, contribua para a vantagem competitiva e atratividade do destino turístico (Mariani et al., 2014). A vantagem competitiva de um destino turístico

poder-se-á construir, não só, através de uma gestão focada no seu ambiente interno (recursos e *stakeholders*), mas também, através da cooperação entre destinos. As redes de colaboração entre diferentes destinos permitem uma maior promoção dos mesmos, bem como a criação de novos produtos e itinerários e a partilha de novas ideias (Kirillova *et al.*, 2020) e conhecimento (Dias *et al.*, 2020), impulsionando o aumento do seu valor e competitividade, quando comparados com outros destinos que não façam parte da mesma rede de colaboração. Tal como referem Hartman, Wielenga e Heslinga (2020, p. 5) *“learning from and linking with other initiatives in other destinations would be helpful, over time offering the possibility to give rise to an ecosystem that spans various destinations, at different spatial scales and governance levels”*.

Della Corte e Aria (2016) defendem igualmente a ideia de que a gestão dos destinos, com especial atenção à cooperação e colaboração entre diferentes destinos e *stakeholders*, influenciará novos contextos que trarão maiores benefícios para todos os envolvidos, por oposição a um cenário baseado apenas na competição. No entanto, Kirillova *et al.* (2020) acrescentam que, apesar das vantagens trazidas pela referida estratégia de gestão, na prática, esta é raramente aplicada.

É importante salientar que sem inovação não existe competitividade. Tal como o mundo se encontra em mudança, também o turista se transforma, estando mais experiente e querendo ser surpreendido (Vargas-Sánchez, 2017) através de experiências com base na autenticidade. Da mesma forma que a autenticidade é pretendida, também o é uma experiência em que exista *value for time*, ou seja, com a ajuda da tecnologia, o tempo do turista é otimizado de forma a que obtenha o máximo de benefícios da sua experiência num determinado destino (UNWTO & ETC, 2010). Uma das principais mudanças no turista, apresentada pelos mesmos autores, é o desenvolvimento do que apelidam de atitudes mais cosmopolitas e mais atentas a valores éticos. Todas as supramencionadas mudanças no turista conduzem, por sua vez, a uma fragmentação de gostos e de mercados a que os destinos terão de se adaptar. *“People want travel that reflects their lives, their passions and their distinct needs and will be less willing to spend money on cookie cutter destinations and service”* (American Express, 2015, p. 5).

A crescente competitividade entre os destinos, a valorização e diferenciação da oferta de experiências, as alterações no perfil dos turistas e o papel das TIC no turismo, reforçam a importância de os destinos apostarem na inovação. Gustavo e Belo (2019, p.

36-37) salientam que “o mundo depara-se com um novo cenário contextual em que os consumidores se movimentam e pensam mais globalmente” destacando alguns dos fatores responsáveis pela mudança do perfil do turista: no âmbito tecnológico, os novos níveis de relacionamento; na economia, a eliminação de barreiras associadas ao movimento de pessoas através da criação de novos espaços económicos de comércio; na política, os novos ideais de liberalização; e na componente ambiental, a imperiosidade do desenvolvimento sustentável.

Vargas-Sánchez (2017) afirma que a inovação não consiste apenas na criação de novos produtos, mas na mudança de modelos e processos, tendo como foco a diferença e a criatividade que o cliente valoriza. Parte do valor oferecido pelo destino aos seus turistas é resultante da combinação entre os seus recursos, a criatividade e a inovação, originando experiências memoráveis e exclusivas desse mesmo destino (Costa & Albuquerque, 2017). Assim, deverá atribuir-se maior importância à produção de experiências por oposição à produção de bens. Neste sentido, Jensen e Prebensen (2015, p. 5) destacam que “*innovation experience design can be a key for tourist companies to develop competitive offerings to clients*”. Gardiner e Scott (2018) apresentam quatro estratégias de inovação de experiências que têm por base os três eixos principais da inovação nos destinos sublinhados por Vargas-Sánchez (2017): o produto, as operações e o cliente. Segundo Gardiner e Scott (2018), para que exista inovação e se criem novos produtos ou modelos no destino, são apenas necessárias pequenas mudanças como: a promoção de experiências existentes no destino, promovendo-as pensando em novos mercados; a criação de novas experiências destinadas a novos mercados; a consolidação de experiências existentes nos mercados existentes; ou ainda, a criação de novas experiências com foco nos mercados existentes.

O constante processo de inovação aliado à criatividade, beneficiará a competitividade de que os destinos necessitam para fazer face aos desafios associados ao turismo, nomeadamente aquele salientado por Vargas-Sánchez (2017, p. 491) “assim como não há dois iPods iguais, porque cada pessoa faz o *download* de uma lista de canções que é apenas sua, também não há dois viajantes iguais, e esse é o desafio do século XXI”.

2.1.3 Gestão sustentável dos destinos

A sustentabilidade é uma dimensão sobre a qual o planeamento e a gestão dos destinos têm refletido desde final do século XX, contando com a elaboração de planos de sustentabilidade baseados em aspetos difíceis de medir num setor tão complexo como o turístico (Rahmafitria *et al.*, 2020). Com maior ou menor foco na sustentabilidade, todos os planos de gestão de destinos estão associados à referida dimensão, através do estabelecimento de um modelo de governança, de economia ou até da organização da sua oferta e procura (Silva, 2017). De acordo com Baptista (2003), é crucial ter em consideração a sustentabilidade em estratégias de desenvolvimento do destino, estando a preservação do mesmo à responsabilidade não apenas dos turistas ou comunidade local, mas também dos governantes e dos profissionais de turismo. Assim, verifica-se uma preocupação e uma aposta crescente em planos que atribuam especial relevância à sustentabilidade dos destinos (Budeanu *et al.*, 2016), podendo ser apreciada como fator de competitividade dentro dos parâmetros mencionados por Angelkova *et al.* (2012, p. 222):

it can be seen the ability of increasing the tourist consuming, to attract much more tourists supplying them with experience which satisfy them and that are remembered and at the same time it is made in a profitable way by improving the wellbeing of people in the destinations and to preserve the natural heritage for future generations.

A atenção e o cuidado para com os turistas e a comunidade local, garantindo que ambos obtêm benefícios decorrentes da atividade turística, é uma condição basilar de um destino sustentável (UNWTO, CELTH & NHL Stenden University of Applied Sciences, 2018), sendo necessária uma constante monitorização, de forma a apurar os impactos do turismo nos referidos grupos e, caso necessário, adequar os planos que visam a sustentabilidade. Angelkova *et al.* (2012) destacam como único rumo para a sustentabilidade os planos a longo prazo e que, avaliem impactos do turismo no destino, não sendo tão recentes quanto os seus termos o são, podendo ser destacado o *overtourism* (Dodds & Butler, 2019).

O *overtourism* é reflexo de um número excessivo de turistas, ao qual UNWTO, CELTH e NHL Stenden University of Applied Sciences (2018) se referem como desenvolvimento descontrolado, consequência da ausência de uma gestão correta, podendo resultar em impactes negativos a nível ambiental, no congestionamento, no

aumento do custo de vida e na perturbação das comunidades locais, entre outras (Pasquinelli & Trunfio, 2020). Dodds e Butler (2019) salientam que frequentemente se verifica a ausência de uma gestão adequada, decorrente da relutância por parte dos destinos em aceitar que a procura turística ultrapassa a capacidade de carga do destino, e tomar medidas para que a situação seja revertida. Em contrapartida, os mesmos autores referem o enquadramento estratégico dos destinos como um desafio para gestão, nomeadamente no que concerne os planos de resposta ao *overtourism*, na medida em que existe uma tendência para que o número de turistas aumente devido à crescente facilidade em viajar (preço e flexibilidade), assim como à tecnologia ao serviço do turismo (promoção, redes sociais e transportes).

A gentrificação é uma consequência do *overtourism*, cujos impactos podem ser percebidos a diferentes níveis. Davidson e Maitland (1997) utilizam a palavra “voraz” para descrever a procura da indústria turística por terreno e propriedades, de forma a estabelecer as suas infraestruturas. O resultado deste fenómeno desmedido de construção e por vezes, renovação de imóveis, traduz-se na expropriação e expulsão das comunidades locais, ou ainda no abandono voluntário por parte das mesmas, pois não são capazes de suportar o novo custo de vida do local (ibid.). Ao fenómeno anteriormente descrito poder-se-á somar a descaracterização dos destinos, assente na alteração das suas características físicas. Por outro lado, Hashimoto (2002) salienta a “imposição” de valores culturais por parte dos turistas, sendo esta muitas vezes aceite pela comunidade recetora, por ser determinante para a implantação do que o autor refere como *lucrative tourism businesses*.

Lopes, Rodrigues e Vera-Cruz (2019) sublinham o impacto negativo e o quão contraproducente pode a gentrificação ser para o turismo, considerando que se opõe a valores de autenticidade defendidos e procurados pelos turistas aquando das suas experiências turísticas. Em situações mais extremas a gentrificação e o *overtourism*, pode levar a que a turismofobia surja no seio da comunidade local.

A turismofobia é um fenómeno social descrito por Zerva *et al.* (2019, p. 316) como “*a generalized, critical, civic opinion*” em relação à realidade da atividade turística num determinado destino e período. Estudos conduzidos por Almeida-García, Cortés-Macías e Parzych (2021) em Málaga e Gdansk, concluíram que o crescimento da turismofobia junto da comunidade local, deve-se, essencialmente, ao desagrado pelas consequências oriundas de uma má gestão do destino. Estes autores identificaram diferentes níveis de

turismofobia, consoante as características da população e dos centros históricos, assim como o nível de desenvolvimento do destino.

O planeamento e a gestão são processos que, quando corretamente empreendidos, permitem mitigar os impactos negativos acarretados pela atividade turística, como os anteriormente descritos. Estes processos proporcionam cenários mais sustentáveis, assegurados por medidas como regulamentação mais adequada, definição de capacidades de carga, medidas para combater o aumento do custo de vida e uma melhor gestão da procura turística e da comunicação (Postma & Schmuecker, 2017).

A ética, tal como a sustentabilidade, deve ser considerada aquando da elaboração e aplicação de medidas que visem minimizar os impactos do turismo no destino. Gonçalves (2017) sugere que práticas como pagamentos justos (produtos, serviços e remunerações dos trabalhadores), valorização do património cultural tangível e intangível e adoção de códigos de conduta e boas-práticas, contribuirão quando desenvolvidas pela gestão estratégica.

Assim, propõe-se que uma gestão com foco na sustentabilidade e na ética gera contextos positivos num enquadramento estratégico interno, podendo ser destacados o cuidado pela sustentabilidade a nível económico, ambiental, cultural e social, preservando uma relação mais próxima e positiva entre os turistas e comunidade local. Da perspetiva do enquadramento estratégico externo, poder-se-ão salientar os benefícios oferecidos ao destino e seus *stakeholders*, resultantes de uma melhoria da imagem do destino e do aumento do valor económico (Postma & Schmuecker, 2017), ao ser percecionado como um destino que valoriza e pratica valores éticos e sustentáveis.

2.2 GOVERNANÇA E *STAKEHOLDERS*

A governança é, de acordo com Hall (2011), um conceito-chave no planeamento dos destinos turísticos e sua política, não existindo apenas uma definição para o caracterizar. O referido autor sugere que (2011, p. 439) “*governance is the act of governing*”. A mesma ideia é suportada por Wan e Bramwell (2015) que acrescentam que a governança assenta no poder, na autoridade e no governo. Por outro lado, Baggio, Scott e Cooper (2010) atribuem os elementos estruturantes do conceito de governança aos múltiplos *stakeholders* e à forma como estes se relacionam entre si, resultando numa

governança complexa (Zhang & Zhu, 2014). Apesar das inúmeras tentativas de definição de governança, estes autores destacam a falta de consenso quanto ao conceito: *“we find that although literatures on this topic are emerging in recent years, there is little agreement on definitions, scope and what actually constitutes governance”* (Zhang & Zhu, 2014, p. 127).

A contestação da natureza da governança e da sua correta aplicação não se justifica apenas ao nível da literatura, mas também, num sentido prático, ao nível dos destinos. Diferentes culturas, de diferentes destinos, defendem os seus próprios conceitos de governança e, ainda que não exista um plano “oficial” estruturado, a UNESCO (s.d., p. 4) salienta que: *“most experts agree that some structure for managing the issues at a destination scale is necessary”*.

A governança, enquanto ferramenta, permite aos destinos o estabelecimento de direções e limites (Bichler, 2019), ajudando-os a adaptar-se de forma adequada à mudança (Baggio, Scott & Cooper, 2010). Sem a mudança e a transformação que um forte sistema de governança suporta, os destinos teriam grandes dificuldades a manterem-se sustentáveis e economicamente estáveis (UNESCO, s.d.). Desta forma, a governança tem como objetivos gerais o desenvolvimento sustentável do destino, assim como o fortalecimento da competitividade da sua economia (Silva, 2017a). A competitividade deverá ser igualmente um objetivo a que se deverá propor a governança, englobando a supramencionada sustentabilidade e economia do destino, assim como os conceitos identificados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) :

competitiveness in tourism relates to several different issues, such as the position of the country concerned as a tourism destination vis-à-vis its competitors, price and value for-money issues for the visitor, productivity and profitability within the industry, and the extent to which a given tourism sector is able to innovate and refresh its products and services in order to present high quality to the visitor – quality at least as high as its closest competitors (OCDE, 2010, p. 63).

Por não existir um consenso quanto a um modelo de governança universal, assinalado pela Organização Mundial do Turismo (OMT) como *“no ‘one-fits-for-all’ model can be applied”* (UNWTO, 2019, p. 8), surgem diferentes modelos de governança que, segundo Wan e Bramwell (2015), podem ser categorizados como tendo por base quatro atributos: agentes, objetivos, regras de interação e papéis e estratégias do governo.

Silva (2017) indica três modelos de governança, começando por descrever aquele em que o Estado possui controlo quase absoluto sobre a gestão do destino, também caracterizado por Hall (2011) como *hierarchical governance*. O segundo modelo é aquele em que o Estado não controla de forma direta a gestão, delegando aos mercados essa função. De acordo com Hall (2011, p. 446) este modelo de governança não se traduz numa falta de intervenção do Estado: “*government may seek to use other forms of intervention, such as financial incentives, education and even the potential for future intervention, to encourage the tourism industry to move in particular directions, often via self-regulation*”. Por último, Silva (2017, p. 23) descreve um modelo intermédio de governança “em que o Estado assume predominantemente o papel de regulador e mobilizador dos diferentes agentes sociais e promotor de uma gestão territorial mais descentralizada”. Varra, Buzzigoli e Loro (2012) referem-se ao modelo intermédio de governança como *mixed model*, caracterizado pela intervenção dos setores público e privado. No entanto, de acordo com os mesmos autores, também este modelo apresenta lacunas:

is far from creating a true governance model of a destination, since it lacks an innovative drive. It often plays a bureaucratic role; it is a structured process of widespread sharing, a catalyst, an assembler of needs, more than a true propulsive force of growth (Varra, Buzzigoli & Loro, 2012, p. 378).

Segundo a OCDE (2010), o processo de planeamento e gestão do destino atribuído à governança, compreende vários níveis de poder, nomeadamente num contexto geográfico, que Rodrigues (2017) especifica como sendo o nacional, o regional e o municipal.

É seguro afirmar que quando se estudam os diferentes modelos de governança, as opiniões divergem, dependendo de quem os analisa e dos destinos em que se inserem. Contudo, é possível encontrar pontos em comum entre os mais diversos autores, nomeadamente no que respeita aos modelos participativos. A UNESCO (s.d.) refere-se a alguns dos seus patrimónios mundiais como bons exemplos da aplicação de planos de governança extremamente participativos, em que vários agentes do destino (incluindo a comunidade local), desempenham papéis vitais na estratégia turística. “*They are able to provide input approving, supporting, or disagreeing with any given action, and may also process knowledge that experts are unfamiliar with*” (UNESCO, s.d., p. 5). Berkes (2009)

corroborar a afirmação de que o envolvimento direto das pessoas no processo a que chama *co-management*, é uma boa governança, referindo que:

successful co-management is a knowledge partnership. Different levels of organization have comparative advantages in the mobilization and generation of different kinds of knowledge. Bridging knowledge and bridging different levels of organizations are closely related processes. Success in one can lead to success in the other (Berkes, 2009, p. 1699).

De acordo com Varra, Buzzigoli e Loro (2012), os destinos deverão procurar um modelo de governança que considere a gestão do conhecimento, também apelidado de *social learning*. Este é um processo que visa a partilha de conhecimento entre vários agentes que compõem uma unidade, resultante das suas interações (Islam, Ruhanen & Ritchie, 2018), reflexões, procura conjunta de soluções e partilha de experiências e ideias (Berkes, 2009). Sob a perspetiva da UNESCO (s.d.), o contínuo processo de interação é um sinal de boa governança.

Islam, Ruhanen e Ritchie (2018) conduziram um estudo concluindo que o *social learning*, associado à governança, aumenta a colaboração entre os *stakeholders*, facilitando a criação e a partilha de novo conhecimento, culminando por fim, no desenvolvimento de novas capacidades. O referido estudo encontrou, porém, alguns desafios relacionados com o *social learning* e, por conseguinte, com a governança, que Silva (2017, p. 23) reforça como sendo resultantes “da capacidade de governança por parte dos políticos, como do nível de cidadania e de cosmovisão das sociedades”.

Um dos maiores obstáculos à governança é, efetivamente, a gestão do conhecimento. A gestão dos destinos depende de parcerias entre o setor turístico e outros (como transportes e infraestruturas), no entanto, os profissionais de diferentes setores demonstram alguma resistência em adquirir maior conhecimento sobre o setor turístico, com o intuito de contribuir para a clareza do diálogo (UNESCO, s.d.). Dificuldades de cooperação e consistência a diferentes níveis de governança são igualmente uma realidade (OCDE, 2010). Nesse sentido, a OCDE (2010) realça a importância da criação de programas abrangentes a vários setores, com o objetivo de ajudar o setor turístico a superar obstáculos que, de outra forma não conseguiria ultrapassar. O interesse demonstrado na governança do setor turístico não deve ser manifestado apenas pelos demais setores, mas também por todas as organizações integrantes do próprio setor. “*The notion that organizations within the tourism industry should have any interest at all in*

social responsibility and stakeholder management is normative in the sense that there exists a general agreement that these organizations ought to do so” (Robson & Robson, 1996, p. 537).

A identificação dos *stakeholders* no setor do turismo é tão difícil quanto o processo de criação de ligações e elaboração de estratégias entre si (Robson & Robson, 1996). De acordo com Saito e Ruhanen (2017), os *stakeholders* incluem o governo (a uma escala internacional, nacional, regional e local), departamentos governamentais e organizações turísticas, empresários e operadores do setor turístico, negócios e profissionais não pertencentes ao sector turístico, e por fim, a comunidade local. Ao nível dos empresários e operadores do setor turístico e não turístico referido por Saito e Ruhanen (2017), poder-se-ão incluir os alojamentos, as atrações, as empresas de turismo, os postos de turismo (Baggio, Scott & Cooper, 2010), assim como os transportes, o entretenimento, os operadores de negócios locais, incluindo os prestadores de serviços (March & Wilkinson, 2009).

A qualidade da experiência turística do destino não depende apenas do conjunto dos seus *stakeholders*, mas sim, da forma como estes se articulam e interagem (March & Wilkinson, 2009). As redes de colaboração de *stakeholders* no turismo são diversas e únicas, quando comparadas com redes de *stakeholders* de outras indústrias, sendo compostas pelo setor público e privado, contando com a participação da comunidade local (UNWTO, 2019). *“They are often situated at the crossroads between the social and the commercial (...). Collaborations may be formed between organisations who would be unlikely to partner in other circumstances”* (Minnaert, 2020, p. 1). A diversidade das redes de colaboração de *stakeholders* dos destinos beneficiam, segundo a mesma autora, de diversas oportunidades como a criação de soluções inovadoras e apoio mútuo entre *stakeholders*. Segundo a OCDE (2010, p. 59):

The process of setting out and gaining a degree of consensus on the current situation faced by tourism and tourism destinations, the development of a longer-term vision, and the setting of goals, objectives and measurable outcomes can be highly valuable in bringing key stakeholders together, sharing knowledge, ideas and concerns, and helping to raise awareness generally within and across government and in the wider community.

É fundamental que a gestão de um destino considere a aliança e a coordenação entre os seus *stakeholders*, encorajando-os a trabalhar para um mesmo objetivo (em

conformidade com a visão do destino), contribuindo assim para a sua competitividade e sustentabilidade (UNWTO, 2019). Roxas, Rivera e Gutierrez (2020) sugerem que os *stakeholders* se preocupam cada vez mais com a forma como os destinos são geridos, assim como a forma como a sua sustentabilidade é mantida ao perceberem o setor turístico, para o qual contribuem através da sua cooperação, como uma cadeia de valor. A participação dos *stakeholders* no planeamento e na gestão dos destinos pode ser realizada através de *focus groups*, comités (Varra, Buzzigoli & Loro, 2012) e discussões, contribuindo para um diálogo direto, assim como para a compreensão, a confiança e o respeito partilhados entre *stakeholders* (Bichler & Lösch, 2019). A comunicação e o diálogo são muito importantes, porém, dever-se-á destacar a escuta como método para alcançar o objetivo de assimilação do que cada *stakeholder* pretende realmente comunicar (Minnaert, 2020).

A gestão dos destinos é indubitavelmente beneficiada pela interação de uma multiplicidade de *stakeholders*, no entanto, este fator poderá também acarretar diversos desafios como a necessidade de uma permanente coordenação e auxílio na interação e comunicação entre *stakeholders* (Rodrigues, 2017). Ainda que possam fazer parte de uma mesma rede de colaboração, os *stakeholders* têm diferentes perceções do que é o sucesso, conceito difícil de medir, em consequência da sua atuação em diferentes setores (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Robson & Robson, 1996). Zhang e Zhu (2014) realçam como dificuldades o equilíbrio entre os interesses dos vários *stakeholders* e o oportunismo que poderá surgir, motivado pelo desejo dos mesmos, em cumprir os seus próprios planos e objetivos, em detrimento de um objetivo maior preestabelecido pelo destino (Bramwell & Lane, 2011). A gestão e a governança dos destinos poderão confrontar-se por vezes, com interesses divergentes e falta de motivação por parte dos *stakeholders* em trabalhar juntos (UNWTO, 2019).

Apesar das dificuldades resultantes da participação de múltiplos *stakeholders* no processo de planeamento dos destinos, com base em estudos e documentos de planeamento elaborados ao longo dos anos, “*one could, at a glance, applaud the tourism sector for entering a new stage of sensibility and social responsibility, particularly with regard to the engagement of the resident community in tourism destination planning*” (Ruhanen, 2009, p. 291). Por outro lado, a mesma autora salienta que conclusões de estudos demonstram que a comunidade local é raramente incorporada no processo de

planeamento e, quando o é, as suas decisões são influenciadas pelo governo, acrescentando que o planeamento dos destinos está ainda aquém do referido modelo participativo e de colaboração entre *stakeholders*. A mesma ideia é sustentada por Saito e Ruhanen (2017), que indicam que os *stakeholders* não têm o mesmo nível de poder e influência sobre as decisões tomadas, existindo grupos com maior poder neste processo.

As redes de *stakeholders* são constituídas por elementos de diferentes estruturas organizacionais (Minnaert, 2020), que exercem diferentes níveis e tipologias de poder. Saito e Ruhanen (2017) descrevem quatro diferentes relações de poder entre os *stakeholders*: o coercivo, o legítimo, o económico e o competente. O poder coercivo assenta no governo, dividido em diferentes departamentos, tendo o poder de submeter os demais *stakeholders* a determinadas diretivas, consoante as leis por si estabelecidas (Rodrigues, 2017). Em seguida, Saito e Ruhanen (2017) descrevem o poder legítimo como aquele exercido por *stakeholders* com autoridade para estipular as ações de outros *stakeholders*. Nesta categoria inserem-se os organismos e as autoridades turísticas nacionais, *destination management organisations* (DMOs) e entidades privadas como associações profissionais, e organizações não-governamentais (Rodrigues, 2017). A terceira tipologia de poder assinalado por Saito e Ruhanen (2017) é o poder económico, empreendido por todos os *stakeholders* com recursos, nomeadamente económicos, e que os colocam ao dispor dos demais *stakeholders*. “*These groups could be seen to exert their induced power by, for example, providing funds to other stakeholders to undertake local tourism activities*” (Saito & Ruhanen, 2017, p. 194). Por fim, o poder competente refere-se ao que é exercido por entidades como estabelecimentos de ensino e empresas de consultoria, que colaboram em planos de desenvolvimento turístico.

Não obstante as diferentes tipologias de poder supracitadas, e ainda que o governo detenha o papel dominante nas estruturas organizacionais de *stakeholders*, a UNWTO (2019, p. 26) considera:

the destination management organization (DMO) should be at the centre of the destination and be a leading organizational entity, encompassing the various authorities, stakeholders and professionals, facilitating partnerships towards a collective destination vision. This means bringing together all relevant stakeholders in the destination, as well as local communities, and develop a coherent tourism strategy in pursuit of a common goal.

Segundo o mesmo autor, as DMOs garantem a liderança estratégica e a governança eficaz, essenciais para a gestão dos destinos.

Com suporte nos argumentos apresentados, na tabela 1, apresenta-se uma síntese dos principais conceitos abordados anteriormente.

Tabela 1 - Conceitos associados à governança.

Conceito	Definição
Governança	A governança é uma ferramenta utilizada no processo de planeamento e gestão dos destinos, e que permite a progressão dos mesmos em direção a contextos de maior competitividade e sustentabilidade. A governança coordena as relações e a comunicação entre os diferentes <i>stakeholders</i> do destino, devendo promover o <i>co-management</i> e o <i>social learning</i> .
<i>Stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> de um destino englobam o setor público e o privado, o turístico e o não turístico, organizações e respetivos prestadores de serviços. A heterogeneidade e os diferentes níveis de poder que caracterizam as redes de <i>stakeholders</i> , tornam-nas complexas e difíceis de coordenar.
<i>Co-management</i>	O <i>co-management</i> é um processo resultante da capacidade de articulação e cooperação entre <i>stakeholders</i> , que trabalham juntos para atingir um mesmo objetivo.
<i>Social learning</i>	O <i>social learning</i> é um produto do <i>co-management</i> , derivado da partilha de experiências, conhecimento e discussão entre <i>stakeholders</i> .

2.3 STAKEHOLDERS DO TURISMO EM PORTUGAL

A crescente consideração pela intervenção dos *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos não é desconhecida no contexto português. Segundo o Plano de Atividades de 2018, elaborado pelo Turismo de Portugal (s.d.), existe uma necessidade em gerar conhecimento e inovação para o setor turístico nacional e, para que este plano seja concretizado, entre outras medidas, é proposta a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação de *stakeholders*. No Plano de Atividades de 2019, o Turismo de Portugal (s.d.) promove a concretização dos mesmos objetivos quanto à participação de *stakeholders* no desenvolvimento da formação no setor turístico, propondo a criação de uma estrutura que permita identificar as suas necessidades.

Em Portugal, a responsabilidade do setor turístico encontra-se sob a tutela do Ministério da Economia e Transição Digital. A referida área de governo divide-se então em diferentes secretarias, sendo o turismo uma delas. A Secretaria de Estado do Turismo é o *stakeholder* dominante no processo de planeamento e gestão dos destinos turísticos

em Portugal. Esta é a entidade responsável pela proposta de leis e despacho de matérias estabelecidas pelo Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, respeitantes a legislação, qualificação, intervenção e fundos de apoio ao turismo. As diretrizes que, em conformidade com uma visão a curto, médio e longo prazo por si estabelecidas, deverão ser seguidas e respeitadas pelos demais *stakeholders*.

O Turismo de Portugal, enquanto Autoridade Turística Nacional tutelada pelo Ministério da Economia e Transição Digital, é uma entidade que se destina ao desenvolvimento do turismo através do planeamento e consecutiva gestão de estratégias aplicadas a todo o território nacional. As estratégias desenvolvidas inserem-se nas várias áreas de atuação deste importante *stakeholder*, e que se traduzem na promoção de Portugal, no desenvolvimento e apoio de empresas, na qualificação e formação de recursos humanos e, por fim, na regulação e inspeção do jogo.

A uma escala regional e enquanto elementos ativos no planeamento turístico, são consideradas as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, que atuam no domínio do ambiente, do ordenamento do território, do desenvolvimento regional e da administração local. Ao todo, as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional são cinco, atribuídas a cada uma das unidades territoriais da NUTS II de Portugal continental: Norte; Centro; Área Metropolitana de Lisboa; Alentejo e Algarve.

Consequentemente, as Entidades Regionais de Turismo inserem-se num plano sub-regional, identificando-se por ordem geográfica de Norte para Sul, o Turismo do Porto e Norte de Portugal, o Turismo do Centro de Portugal, o Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, o Turismo do Alentejo e, por último, o Turismo do Algarve. Num plano insular, destaca-se a Direção Regional de Turismo da Madeira e a Direção Regional de Turismo dos Açores. Estas entidades têm como missão a gestão dos respetivos destinos, assegurando as diretrizes estabelecidas pelos membros constituintes do Governo previamente referidos. Como entidades operantes a um nível sub-regional, têm como missão identificar, dinamizar, potencializar e monitorizar os seus recursos e a totalidade da sua oferta turística.

São também de importante menção as Associações Regionais de Promoção Turística, destacando-se: Porto e Norte de Portugal; Associação Turismo do Centro; Associação Turismo de Lisboa, Visitors and Convention Bureau (ATL); Associação Turismo do Alentejo; Associação Turismo do Algarve (ATA); Associação de Promoção

da Região Autónoma da Madeira (APRAM) e Associação de Turismo dos Açores (ATA). As referidas associações concentram-se na promoção dos destinos, com especial enfoque nos mercados externos, através de parcerias entre o setor público e o privado. Em colaboração com o Turismo de Portugal, elaboram o Plano Nacional de Promoção Externa e seguem simultaneamente, os Planos Regionais de Promoção Turística.

As Câmaras Municipais, por sua vez, atuam a um nível mais local e, como tal, os respetivos departamentos responsáveis pelo setor turístico apresentam diferentes denominações com base em diferentes organogramas. A título de exemplo destaca-se o Departamento de Inovação e Setores Estratégicos da Câmara Municipal de Lisboa e a Divisão de Turismo e Gestão de Eventos da Câmara Municipal de Oeiras. Os departamentos das câmaras municipais dedicados ao setor turístico estão encarregues, por exemplo da decisão da implementação de uma taxa turística, da manutenção dos recursos e oferta turística, do planeamento e organização de eventos e de todo o tipo de iniciativas que promovam o património cultural e imaterial do município.

Enquanto *stakeholders* dos destinos em Portugal destacam-se igualmente organismos públicos e privados, englobando associações profissionais e organizações não-governamentais como a Confederação do Turismo de Portugal (CTP), organismo que tem como objetivo coordenar as associações empresariais turísticas, de forma a trabalharem em conjunto para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Destacam-se também algumas associações profissionais e organismos privados relevantes para o presente trabalho académico, apresentados por ordem alfabética:

- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP);
- Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP);
- Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT);
- Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (APECATE);
- Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHORT);
- Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo (AGIC);
- Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE);
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI);
- Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes (SNATTI).

É necessário considerar os estabelecimentos de ensino e as empresas de consultoria enquanto influentes *stakeholders*, por serem os responsáveis pela instrução dos profissionais de turismo das mais variadas áreas (hotelaria, restauração, agências de viagem, entre outras), e da verificação da qualidade do serviço que é por si prestado. No contexto de Portugal podem ser identificadas as Escolas do Turismo de Portugal, e vários Institutos Politécnicos e Universidades com cursos de turismo e outros que, mesmo que não associados em primeira instância à indústria turística, detêm uma grande influência sobre a mesma, como por exemplo o curso de ordenamento do território e urbanismo ou o curso de engenharia do ambiente, entre outros. É de grande importância salientar que a categoria de *stakeholders* em que se inserem os referidos estabelecimentos de ensino engloba não apenas os docentes como também os alunos enquanto futuros profissionais nas mais variadas áreas de intervenção, assim como os especialistas e investigadores.

As empresas e outras organizações prestadoras de serviços turísticos são também importantes *stakeholders*, como as companhias de aviação, os alojamentos, as atrações, as empresas de turismo ou os postos de turismo. Contudo, também existem outras organizações e serviços que não pertencem ao setor do turismo que podem ser importantes *stakeholders* do turismo, como os transportes, ou alguns negócios locais. É fundamental salientar que não são apenas as organizações ou as empresas que se caracterizam pela sua condição de *stakeholder*, mas todos aqueles que lhes prestam serviços, por exemplo os trabalhadores independentes.

Os meios de comunicação desempenham igualmente um papel determinante enquanto *stakeholders*, detendo grande responsabilidade na escolha da informação partilhada sobre o destino, bem como a forma como esta é comunicada.

A comunidade local, enquanto um dos elementos fulcrais a ter em conta aquando do planeamento e gestão de destinos sustentáveis, é um *stakeholder* do turismo em Portugal. Desta forma, para que a atividade turística assegure o bem-estar e satisfação da comunidade local e desenvolva o seu poder de atuação sobre uma imagem positiva do destino, a mesma tem de estar incluída em planos estratégicos, como se comprova no documento “Estratégia Turismo 2027”, elaborado pelo Turismo de Portugal.

Por último, devem considerar-se os turistas como *stakeholders* dos destinos, na medida em que estes influenciam os produtos e a forma como são vendidos (Roxas,

Rivera & Gutierrez, 2020), uma vez que a oferta turística tem como objetivo a satisfação de quem usufrui destes mesmos produtos.

Existem diversas formas de classificar os *stakeholders*, no entanto, para a presente dissertação optou-se por adotar a classificação proposta por Byrd e Gustke (2016), com particular enfoque no nível de participação.

Tabela 2 - Stakeholders em Portugal

Nível de participação	Descrição	Stakeholders em Portugal
Participação elevada	Organizações nacionais de turismo, que regulam e promovem a atividade turística.	Ministério da Economia e Transição Digital
		Secretaria de Estado do Turismo
		Turismo de Portugal
	Entidades e autoridades locais envolvidas na promoção e gestão da atividade turística e suas infraestruturas e serviços.	Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional
		Entidades Regionais de Turismo
		Câmaras Municipais
		Confederação do Turismo de Portugal
		Associações profissionais e patronais, organismos privados
Participação elevada/moderada	Entidades responsáveis por oferta de produtos e serviços turísticos.	Empresas, organizações públicas e privadas pertencentes ao setor turístico
		Empresas, organizações públicas e privadas periféricas ao setor turístico
Participação baixa/moderada	Grupos e indivíduos com envolvimento ou interesse nas atividades e recursos turísticos do destino.	Comunidade local
		Estabelecimentos de ensino (docentes, alunos, especialistas e investigadores)
		Empresas de consultoria
		Trabalhadores independentes
		Meios de comunicação
Participação baixa	Indivíduos que visitam o destino com duração mínima de 24 horas e com motivações ligadas ao lazer, família e negócios.	Turistas

2.4 GUIAS-INTÉRPRETES EM PORTUGAL

2.4.1 Caracterização da profissão

Cohen (1985) propõe que o papel do guia-intérprete moderno é o resultado de dois papéis sociais referentes à origem da profissão. Em primeiro lugar é referida a componente de *pathfinder*, na medida em que o guia-intérprete lidera um grupo por caminhos que, de outra forma, o grupo não seria capaz de percorrer e, em segundo lugar, o papel de mentor, servindo de guru e guiando o grupo em direção ao conhecimento.

A Federação Europeia das Associações de Guias Intérpretes (FEG) (s.d) justifica, com base nas definições propostas pelo Comité Europeu de Normalização, que o conceito de guia-intérprete engloba a interpretação do património cultural e natural sobre o qual o profissional possui formação, sendo capaz de o fazer em diferentes idiomas. O guia-intérprete poderá deter um contrato de trabalho com a agência, o operador turístico ou a atração turística com que trabalha, no entanto, tal como a literatura o comprova (Brito, 2013; Pond, 1993), a maioria trabalha como *freelancer*. “*They have no steady contractual relation with a single employer, but they are booked from tour to tour and the guides work for many different employers. (...) they are hired by the hour or rather by the tour*” (Meged, 2010, p. 72). É possível encontrar igualmente guias-intérpretes independentes, contratados diretamente pelos turistas que procuram a visita guiada. Nesta situação o profissional desempenha não só a função de guia-intérprete, como de *tour manager*, estando encarregue de todos os aspetos técnicos que englobam o tour, do agendamento e reservas de hotéis e restaurantes, aos *check-ins* e *check-outs*, entre outros (Pond, 1993). A mesma autora refere que, por razões respeitantes ao desenvolvimento, qualidade e sofisticação da indústria turística, não é incomum o papel do guia-intérprete fundir-se com o de *tour manager*. Tal como o contexto profissional do guia-intérprete pode ser diversificado, também a duração do serviço prestado é variada, traduzindo-se em excursões de algumas horas, dias ou até várias semanas (Iriguler & Guler, 2016).

Apesar de se tratar de uma profissão com origem no século XVII, Chen, Weiler e Black (2018) defendem que a busca por interesses específicos e experiências inovadoras por parte dos turistas após a eclosão do turismo de massa, conduziu o papel do guia-intérprete a um novo lugar de destaque e que, ao contrário do que se fazia prever, não foi

ameaçado pela tecnologia concebida para servir o turismo e os turistas, nomeadamente na vertente de *storytelling* (Bryon, 2012). Brito (2020) declara que a tecnologia nunca poderia ser utilizada para substituir os guias-intérpretes, pois apenas os últimos podem conferir o necessário fator humano à experiência turística. A ideia de que a tecnologia foi um elemento favorável à expansão do papel do guia-intérprete é apresentada por Bryon (2012), que refere que o desenvolvimento da tecnologia estimulou a procura pelos *human storytellers*.

O papel dos guias-intérpretes enquanto *human storytellers* adequa-se à teoria proposta por Cohen (1985) de que a comunicação é uma componente fundamental da atuação dos guias-intérpretes. A comunicação engloba a sua ação enquanto *human storytellers*, a par com a exposição de informação correta e precisa, e a sua consequente interpretação, com o objetivo de colmatar as diferenças culturais entre o turista e o local visitado. Iriguler e Guler (2016) destacam a importância da abrangência da comunicação dos guias-intérpretes sobre diferentes matérias, na medida em que é expectável que saibam responder a todas as questões que lhes são dirigidas. Desta forma, uma das funções primordiais dos guias-intérpretes é, com efeito, educativa.

Ao contratar os serviços de um guia-intérprete, os turistas delegam-lhe a responsabilidade da interpretação do património (natural ou cultural), esperando receber informação sobre o mesmo por parte de um especialista (Mason & Christie, 2003). A referida partilha de informação, através de factos e histórias dos locais visitados, recorrendo a imaginação, criatividade e espirituosidade (Iriguler & Guler, 2016), deverá prover os turistas de um “*text to the silent panorama*” (Leclerc & Martin, 2004, p. 182), mas acima de tudo, incutir-lhes o verdadeiro conhecimento e valorização do destino (Chiao, Chen & Huang, 2018). Weng, Liang e Bao (2020, p. 9) concluem através de um estudo “*guided interpretation seems to provide a greater sense of heritage value*”, resultado da interação entre o guia-intérprete e o turista, assim como de uma maior quantidade e qualidade de informação e interpretação.

A interpretação do património e a sua valorização, contribui para cenários de sustentabilidade através de formação de novas impressões, atitudes e comportamentos por parte dos turistas (Weiler & Kim, 2011). É por este motivo que Bryon (2012) afirma que os guias-intérpretes são vistos como os embaixadores não-oficiais dos destinos, sendo

eles cidades, regiões ou países. Koroglu e Guzel (2014) acrescentam que da perspectiva dos destinos, os guias-intérpretes são “*interpreters*”, “*ambassadors*” e “*mediators*”. Os mesmos autores consideram que os guias-intérpretes são, do ponto de vista dos turistas, “*pathfinders*”, “*animators*” e “*mentors*”, apresentando-se como líderes ao assumir responsabilidades respeitantes ao decorrer do tour, como direções, itinerário, *timings*, segurança, turistas e motoristas (Iriguler & Guler, 2016).

A par da componente comunicacional, destacam-se a interacional e a social, apresentadas por Cohen (1985) e corroboradas por Caber *et al.*, (2019), sendo a primeira respeitante à função dos guias-intérpretes enquanto mediadores entre o grupo e o destino, e a última referente à responsabilidade pela coesão e ânimo do grupo, organizando momentos de entretenimento.

À complexidade e pluralidade de elementos que constituem o papel do guia-intérprete, poderá ser acrescentado o facto destes profissionais não serem apenas responsáveis pela informação e conhecimento transmitido aos turistas sobre o destino ou o património visitado, mas também por lhes proporcionarem boas experiências (Sharma & Chowdhary, 2014), adicionando valor aos tours através das suas capacidades de comunicação e conhecimento sobre o destino. “*In summary, the concept of effective communication by tour guides has moved well beyond one-way delivery of commentary to that of experience brokering, applying mediation and interpretation principles*” (Weiler & Walker, 2014, p. 93). Assim, o guia-intérprete tem o dever e a necessidade de se adaptar às novas tecnologias e tendências sociodemográficas de forma a proporcionar tours e experiências interessantes e relevantes (Chiao, Chen & Huang, 2018; Weiler & Black, 2015). De acordo com Weiler e Black (2015) o futuro dos guias-intérpretes continuará a contemplar as experiências, sustentadas nas suas capacidades para corresponder às expetativas dos turistas.

As conclusões de um estudo empreendido por Bildat e Schaal (2013) indicam que as competências profissionais dos guias-intérpretes influenciam a qualidade do serviço prestado pelos mesmos e consequentemente, a qualidade do serviço afeta a satisfação por parte dos turistas. As competências profissionais englobam, ao nível do domínio cognitivo, as áreas destacadas por Brito e Farrugia (2020) como as línguas, a arte e a história. À formação dos guias-intérpretes em áreas como a comunicação e o atendimento

ao cliente apontadas por Brito e Farrugia (2020), podem somar-se o desenvolvimento da capacidade de resolução de problemas, o domínio das tecnologias e a contínua atualização de conhecimentos quanto a mudanças no seio da indústria turística (Brito, 2020). As referidas competências do domínio socio-afetivo, nomeadamente a capacidade de comunicação do guia-intérprete, ditarão o conhecimento interiorizado e o apreço pelo destino por parte do turista (Zammit, 2020). Não obstante o leque de competências que um guia-intérprete deve possuir, Pereira (2015) realça a subjetividade da definição de um “bom guia”, dependente de conceitos vagos e de quem os interpreta.

A formação académica dos futuros guias-intérpretes assegura a sua instrução nos supramencionados domínios do saber, preparando-os para uma prova de certificação reconhecida por uma autoridade competente (FEG, s.d.) nos destinos onde não se verificou uma desregulamentação da profissão. Nestes destinos, a formação, a qualificação e, finalmente, a certificação a que um guia-intérprete se deve submeter, pode incluir um treino anual, uma formação específica, um estágio obrigatório, entre outros. A formação e a certificação exigidas podem ser aplicadas ao país como um todo, ou abranger apenas algumas regiões autónomas, como é o caso de Espanha (CEN, 2008), da Região Autónoma da Madeira ou da Região Autónoma dos Açores. Conclui-se assim que, apesar de subsistirem destinos em que a atividade de guia-intérprete é regulamentada, esta deve seguir diferentes diretrizes consoante as leis impostas por cada destino.

Algumas das motivações apresentadas por CEN (2008), quanto ao que levou os destinos a manter a atividade regulamentada, compreendem em primeiro lugar, a proteção dos consumidores. Ao garantir serviços prestados por guias-intérpretes com certificação, o destino assegura que o profissional contratado é provido de conhecimentos técnicos e uma boa conduta, reduzindo o risco de queixas assentes na má *performance* e em fraudes. O segundo argumento destacado baseia-se na preservação do património (histórico, artístico e cultural), estimulada pelos guias-intérpretes certificados, e partilha de informação digna do mesmo, com turistas cada vez mais exigentes (Brito, 2020).

Em contrapartida, Zirnstein e Franca (2016) defendem que a desregulamentação de profissões se prende com a dificuldade e por vezes, a impossibilidade de acesso às mesmas. Shani (2017) acrescenta que a certificação obrigatória compromete uma sociedade livre. *“Licensing is an archaic practice for ensuring standardization among*

the members of a profession in a way that is no longer suitable for addressing the challenges of the tourism industry in the 21st century” (Shani, 2017, p. 84). Segundo o mesmo autor, existem consequências sobre a população local que, mesmo desejando o exercício da profissão, é impedida de o fazer e, de igual forma, verificam-se repercussões negativas sobre a própria atividade, pois a regulamentação dificulta o empreendedorismo e a inovação.

De acordo com Figueira (2013), a desregulamentação de profissões do setor turístico, instituída pela União Europeia em 2011, traria tanto ameaças como criaria oportunidades. Segundo o autor, a desregulamentação destas profissões seria suportada por um ponto de vista que classifica como moderno e que, não obstante a ausência de um regulamento, a qualidade do serviço prestado continuaria a verificar-se, influenciada pela competitividade inerente ao setor. Anos após a desregulamentação da profissão, confirma-se a existência da competitividade do setor referida por Figueira (2013), porém, não como estímulo de desenvolvimento de qualidade, mas sim, como fomentador de concorrência desleal. Brito e Farrugia referem (2020, p. 7):

the so-called ‘free guides’ started to invade towns with their umbrellas and flags, offering walking tours without asking for payment, just a tip, meaning that they do not pay taxes on their earnings, neither do the travel agents they work for, and they do not pay any contribution to health care, retirement, and social welfare of their countries.

Meged e Zillinger (2018) apresentam igualmente a ideia de que o modelo de negócio utilizado pelos “*free guides*” afeta não apenas o setor turístico, como põe à prova as leis e os sistemas tributários dos destinos.

A desregulamentação de profissões do setor não demoveu alguns destinos de desejar manter leis de regulamentação da atividade de guia-intérprete. Em Portugal novos profissionais continuam a desejar a certificação possível, a responsabilidade de entidades como o Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes (SNATTI) e a Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo (AGIC).

Independentemente da desregulamentação do setor, é possível constatar-se a preferência por profissionais certificados por parte de alguns organismos, nomeadamente a UNESCO (s.d), que recomenda a contratação de guias-intérpretes acreditados por

“*guiding organisations*”, que garantem a sua formação e a competência para prestar um serviço de interpretação e de *storytelling* de qualidade.

2.4.2 Relação com o destino e os turistas

São vários os estudos que comprovam o irrefutável papel do guia-intérprete enquanto mediador entre o destino e os turistas que o visitam. As análises e reflexões apresentadas diferem, no entanto, quanto às esferas que compõem o conceito de mediador.

De acordo com Prakash, Chowdhary e Sunayana (2010), o papel de mediador dos guias-intérpretes justifica-se entre todos os aspetos que a definição de destino compreende, destacando-se a intermediação entre a população local e os turistas, os operadores turísticos e os turistas, o alojamento, os negócios locais e transportes e os turistas. Weiler e Walker (2014) complementam o mesmo fundamento, referindo-se aos guias-intérpretes como “*brokers of encounters*”, responsáveis pela mediação da comunicação entre os turistas e os vários *stakeholders* dos destinos, ao possibilitar a transposição de possíveis barreiras linguísticas e culturais. Desta forma, quando acompanhados por guias-intérpretes, os turistas estão em melhores condições para interagir com os outros agentes do turismo e ficam menos expostos a situações de conflitualidade com estes e com a cultura e comunidade local (Mason & Christie, 2003). O referido cuidado do guia-intérprete, servindo de mediador da comunicação entre o turista e o destino, contribui para o turismo responsável, apontado por Brito (2013) como um dos deveres do guia-intérprete para com os turistas e a comunidade local. “Os guias-intérpretes constituem uma peça fundamental do sistema turístico, porque personificam o elo de ligação entre o turista e o destino, a segurança de ambos e potenciam a adaptação do turista ao destino” (Brito, 2008, p. 55).

Ao acompanhar os turistas durante a totalidade ou apenas parte da sua estada no destino, os guias-intérpretes estão presentes em diversos momentos da experiência turística, durante os quais se desenrolam processos de formação da imagem do destino (Temizkan & Tokay, 2016). Os mesmos autores referem que os guias-intérpretes têm uma substancial influência na imagem e na gestão dos destinos, sendo uma teoria presente em

diversos estudos que comprovam que a satisfação dos turistas, relativamente à *performance* e ao serviço prestado pelo guia-intérprete, interfere diretamente com a sua perceção do destino (Bildat & Schaal, 2013; Caber *et al.*, 2019; Pereira, 2015). “É evidente que o guia-intérprete desempenha um papel fundamental no processo de sacralização de um destino turístico, pois através do seu discurso e da sua *performance*, o guia tanto pode arruinar como converter um lugar sem importância numa atracção turística e cultural” (Brito, 2008, p. 53).

Quando existentes e bem empregues, as competências do guia-intérprete, nomeadamente a comunicação, a interpretação, e a capacidade de planeamento de experiências interessantes e recreativas (Brito, 2008), têm potencial para propiciar uma maior valorização do património, quando comparadas experiências turísticas com e sem guia-intérprete (Weng, Liang & Bao, 2020), adicionando valor à experiência turística (Weiler & Black, 2015). O valor acrescentado pelos guias-intérpretes pode ser identificado no exemplo apresentado por Prakash, Chowdhary e Sunayana (2010), que asseguram que quando o destino não corresponde às expectativas dos turistas, o seu desapontamento poderá ser reduzido ou atenuado pela ação dos guias-intérpretes, que influenciam de forma positiva a imagem final do destino. Sob outra perspetiva, poder-se-ão considerar cenários em que as características e a oferta turística do destino são suficientes para igualar e até transcender as expectativas dos turistas, no entanto, devido a uma má experiência com um guia-intérprete, a imagem do destino é comprometida (Prakash, Chowdhary and Sunayana, 2010). Mason e Christie (2003) identificam como fatores responsáveis por uma má experiência em contexto de tour os comentários sexistas, racistas ou piadas de mau gosto sobre os lugares visitados, sendo que Brito (2008) salienta a falta de ética, honestidade e responsabilidade social como elementos capazes de prejudicar a experiência turística e por sua vez, arruinar um destino.

A influência que os guias-intérpretes têm sobre a imagem com que os turistas ficam sobre um destino, não se baseia apenas nas suas competências profissionais, mas também no conteúdo do seu discurso e no que decidem enfatizar ou esconder sobre o mesmo (Temizkan & Tokay, 2016). É devido ao poder que os guias-intérpretes detêm na seleção de informação, conhecimento e verdade a ser apresentados ao turista, que Weiler e Black (2015, p. 9) afirmam “*the guide as the choreographer and even the controller of the guided tour experience, with the tourist playing a more passive or at best a reactive role*”.

Os guias-intérpretes são assim, capazes de influenciar sensações e emoções (Iriguler & Guler, 2016), estando o poder da informação associado à escolha da informação transmitida, à sua *performance* (Overend, 2012) e à implementação de várias estratégias, descritas por Meged (2010) como sedutoras.

A referida influência que os guias-intérpretes exercem sobre os turistas não é desconhecida dos restantes *stakeholders*, como lojas e restaurantes, que esperam que os guias-intérpretes promovam os seus negócios (Sharma & Chowdhary, 2014). É por esta razão que Dahles (2002) sugere que os guias-intérpretes simulam cenários que tenham como objetivo o alcance da autenticidade desejada pelos turistas, procurando paralelamente benefícios junto de outros *stakeholders*. “*In tourism practice, the process of mediation is not as innocent and unproblematic as this perspective implies*” (Dahles, 2002, p. 784). À promoção de outros negócios pertencentes a diferentes *stakeholders* dos destinos, poder-se-á acrescentar a capacidade que o guia-intérprete tem para prejudicar ou contribuir para a imagem e sucesso de outros *stakeholders*, sendo que a satisfação dos turistas quanto ao serviço prestado pelo guia-intérprete é determinante para, por exemplo, a reputação de agências ou operadores turísticos (Caber *et al.*, 2019; Sharma & Chowdhary, 2014). Enquanto prestador de serviços de agências e operadores turísticos, o guia-intérprete tem um dever acrescido junto dos referidos *stakeholders*, sendo responsável por representá-los condignamente (Brito, 2013).

Koroglu e Guzel (2014) realçam uma outra dimensão do papel do guia-intérprete enquanto mediador entre destino e turistas, ligada à sustentabilidade, sublinhando a importância da sua atuação no sentido de utilizar as suas capacidades e tours para enriquecer o conhecimento dos turistas sobre o meio ambiente e sensibilizá-los para práticas sustentáveis. Neste sentido, Weiler e Walker (2014) descrevem os guias-intérpretes como “*brokers of understanding*” ou “agentes da empatia”, por contribuírem para a compreensão do destino, de uma forma emocional e afetiva. Sendo a sustentabilidade, do ponto de vista ambiental, importante para a promoção de um destino e um ativo de diferenciação no qual estratégias de marketing se baseiam (Costa, Rodrigues & Gomes, 2019), e atendendo ao papel ativo dos guias-intérpretes na gestão da imagem do destino, então também eles podem ter um papel preponderante na condução da sustentabilidade. Brito (2013) refere que a promoção da sustentabilidade não é apenas uma competência do guia-intérprete, mas um dever para com o património e o próprio

turista, sendo ambas as partes merecedoras de recursos inalterados pela atividade turística, resultado de conservação, proteção e valorização durante os tours (Tătar, Herman & Gozner, 2018).

Existem vários comportamentos e práticas que poderão ser adotadas por parte dos turistas, de forma a contribuir para a sustentabilidade de determinado destino ou reduzir os possíveis impactos negativos que a sua viagem poderá despoletar. Entre outras boas práticas apresentadas, Costa, Rodrigues e Gomes (2019), sugerem a preocupação por tomar em consideração a cultura e os hábitos da comunidade local, respeitando as suas leis e regulamentos, respeitar e contribuir para a preservação do património dos destinos, contribuir para o comércio local ao comprar produtos tradicionais em lojas locais e por fim, reduzir a sua pegada ecológica ao poupar água e energia e reduzir o lixo produzido.

As boas práticas anteriormente apresentadas são alguns exemplos daquelas que os guias-intérpretes poderão encorajar, considerando o seu papel enquanto modelos e influenciadores de boas práticas *in loco*, monitores das ações dos turistas e inspiradores de comportamentos sustentáveis pós-visita - *“Overall, tour guides arguably are well placed to communicate, role-model, monitor and thus optimise visitor host and visitor-environment interactions within a sustainability framework. A guide's on-site communication and action can also influence post-visit pro-conservation attitudes and behaviour”* (Weiler & Kim, 2011, p. 122).

A influência do guia-intérprete sobre as práticas do próprio turista quanto à implementação de condutas sustentáveis no destino visitado é possível, como retratado anteriormente, propondo-se que seja também de sua obrigação, enquanto profissional que depende da imagem do destino. O argumento apresentado tem como base o dever de proteção e preservação do património por parte do guia-intérprete (Mason & Christie, 2003) e que, por sua vez, assenta na teoria defendida por Baptista (2003, p. 65):

de facto, sem adequada percepção cultural do significado do ambiente, este não pode ser defendido e preservado; sem ambiente preservado e atractivo, o turismo só pode existir como fenómeno ocasional e sem futuro; e sem a relevância cultural do património construído e das manifestações de raiz humana inspiradas nas tradições e na autenticidade não será possível criar e manter uma imagem que nos diferencie.

Em conclusão, pode-se afirmar que os guias-intérpretes têm um importante papel enquanto mediadores entre o destino e os turistas, influenciando por um lado, a imagem percebida pelos turistas quanto ao destino, e por outro lado, as ações que estes têm. A harmonia entre o turista e o destino tem, por sua vez, consequências sobre a atividade dos guias-intérpretes, sendo que é do interesse dos mesmos, facilitar a referida relação.

2.5 GUIAS-INTÉRPRETES ENQUANTO STAKEHOLDERS

2.5.1 Atuação

A função dos guias-intérpretes e o seu papel enquanto mediadores entre destinos e turistas dotam-nos de grande conhecimento e poder de influência sobre ambos. Assentes nestes factos, a experiência, o conhecimento e as opiniões dos guias-intérpretes são essenciais no âmbito do planeamento e gestão dos destinos e ao nível da relação entre os *stakeholders* do turismo (Mason & Christie, 2003; Prakash, Chowdhary & Sunayana, 2010; Temizkan & Tokay, 2016). Diversos autores dos quais se destacam Caber *et al* (2019); Sharma & Chowdhary (2014); Weiler & Walker (2014) e Weng, Liang & Bao (2020), dedicam-se ao estudo da atuação dos guias-intérpretes em prol dos destinos e seus *stakeholders*, realçando as inúmeras vantagens e benefícios que daí resultariam.

No presente trabalho assume-se a irrefutabilidade da condição dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* muito relevantes dos destinos, com base nos fundamentos de seguida apresentados.

As funções e o papel que os guias-intérpretes desempenham, confere-lhes um poder que, segundo Prakash, Chowdhary e Sunayana (2010, p. 2) “*cannot be left to chance*”, acrescentando “*as competition increases, different stakeholders like governments, media, industry, etc. expect tour guides to play a larger role well beyond welcoming and informing tourists. They are no longer isolated individual operators*”.

Vários estudos confirmam a relação entre a *performance* e as competências dos guias-intérpretes (Lin, Lin & Chen, 2017), e a imagem com que o turista fica do destino (Pereira, 2015).

Dever-se-á, porém, ter em igual consideração a relação entre os poderes de manipulação, influência e prescrição dos guias-intérpretes e as percepções e ações do turista no destino. Ainda que por vezes os descritos poderes do guia-intérprete possam ter conotações negativas, Overend (2012) defende que os guias-intérpretes não são um caso único, e que o setor do turismo está estruturado de forma a influenciar as escolhas “aparentemente livres” dos turistas. Por outro lado, Meged (2010) admite a figura de autoridade do guia-intérprete junto dos turistas, mas não enquanto autoridade absoluta. Como referem Zillinger, Jonasson e Adolfsson (2012, p. 6), “*guided tours are not simply mechanical procedures where groups of people are herded as urban cattle in search for a postmodern experience pasture*”.

O poder de manipulação a que recorre o guia-intérprete refere-se principalmente à escolha e forma como a informação é partilhada com os turistas, podendo advir da personalidade, educação, interesses e interpretação do guia-intérprete, estando também sujeitos a uma improvisação inerente à criação do tour, e ao momento em que este se desenrola (ibid.). No entanto, Ong, Ryan e McIntosh (2014) sugerem que estes profissionais podem também ser manipulados por organismos poderosos que os incitam a promover determinadas mensagens ou imagens do destino (Pond, 1993), e não obstante reais ou enganosas, são impostas aos guias-intérpretes e, consequentemente, aos turistas. É com base no argumento apresentado por estes autores, que Dahles (2002) destaca a componente política da função dos guias-intérpretes, dando como exemplo a cidade de Yogyakarta, na Indonésia, em que os guias-intérpretes apresentam narrativas padronizadas e aprovadas por organismos como a polícia turística, com base em leis estabelecidas pelo governo. “*After all, decisions regarding the “true” story or the “most appropriate” interpretation are subject to relations of power and dependence*” (Dahles, 2002, p. 790). Apesar de existirem leis e regulamentos instituídos por *stakeholders* mais poderosos, com maior ou menor influência sobre os guias-intérpretes dependendo do destino, Ong, Ryan e McIntosh (2014) afirmam que os guias-intérpretes são cada vez mais incitados a ser reflexivos e críticos, transformando-se em “*local cultural champions*” e “*ambassador-activists*”. A mesma ideia é corroborada por Pond (1993, p. 81) que afirma “*in fact, most guides present a naturally editorialized view – their view – of their world and home, emphasizing or omitting what they choose*”.

A par com a escolha da informação a ser partilhada, é de igual relevância a qualidade da mesma, afetando a imagem que o turista associa ao destino, com base na imagem que atribuiu previamente ao guia-intérprete e ao *tour*. De acordo com Pond (1993), os turistas reconhecem o guia-intérprete como representante máximo do seu destino e, como tal, “uma boa interpretação do guia é funcional para o destino turístico e para a comunidade local, enquanto a fabricação é disfuncional e acaba por dar uma má imagem do lugar” (Brito, 2013, p. 169). Este autor acrescenta que a “fabricação” é baseada na informação e interpretação incorretas, traduzindo-se para Dahles (2002), no engano dos turistas através da venda de ilusões, autenticidade e acessos, com o objetivo de obter o maior lucro possível. É inegável o poder de influência do guia-intérprete sobre os turistas, independentemente da descoberta da inautenticidade da informação que lhe foi transmitida, pois como Overend (2012) sugere, o turista tem uma predisposição para acreditar no que o guia-intérprete partilha e, quando não acredita, por vezes aceita as ilusões que lhe são transmitidas, estando conscientemente atraído por esta “*performance of illusion*”. Brito (2013) descreve como “perigoso” o poder de manipulação do guia-intérprete, podendo trazer consequências nefastas para o destino, ainda que, por vezes, o referido profissional possa não ser prejudicado, tal como previamente descrito.

Se o poder de manipulação do guia-intérprete está associado à forma como o turista pensa ou se sente em relação a determinado destino, o mesmo poder interfere igualmente com as ações dos seus clientes, agregando-se ao poder de influência, persuasão e prescrição deste profissional.

Dahles (2002) refere a atuação do poder de influência do guia-intérprete na duração da estadia, consequência da sua interferência na qualidade da experiência turística. Poder-se-á também acrescentar a influência do guia-intérprete sobre comportamentos sustentáveis dos turistas nos destinos. O conhecimento e a experiência dos guias-intérpretes ao serviço do planeamento e gestão dos destinos têm a capacidade de transformar e revigorar planos de ação que reúnam dimensões de competitividade, inovação e sustentabilidade. O valor adicionado ao destino pelos guias-intérpretes, principalmente no que refere à sustentabilidade é superior àquele utilizado a um nível teórico, na construção de planos. Este valor é também percebido de uma forma muito prática, natural e direta junto dos turistas. Weiler e Kim (2011) sublinham o limitado acesso por parte destes profissionais a ferramentas e técnicas que os ajudem a

potencializar a sustentabilidade no destino. Contudo, estes autores, referem que, apesar do contexto em que se inserem a sua comunicação e o seu exemplo, ao servirem de modelo, são eficazes na promoção de comportamentos sustentáveis durante e pós-visita. A UNESCO (s.d.) reconhece os guias-intérpretes como parte integrante da solução para a gestão de destinos mais sustentáveis, destacando a sua capacidade de adaptação, ao optar por pequenas alterações no decorrer do programa de visita que impactarão positivamente os destinos, principalmente os mais saturados.

O poder de prescrição do guia-intérprete tem igual impacto sobre os destinos, traduzindo-se na visita de determinados destinos em detrimento de outros, consoante a decisão do próprio profissional. A prescrição, ao contrário da influência, não permite que a decisão final seja tomada pelos turistas, sendo que a escolha sobre o destino a visitar ou o que fazer, recai sobre o guia-intérprete (Dahles, 2002; Overend, 2012; Zillinger, Jonasson & Adolfsson, 2012), ou sobre a agência ou atração turística para a qual o referido profissional trabalha. Sob a mesma perspetiva também os *stakeholders* dos destinos obtêm benefícios económicos (Dahles, 2002) resultantes do poder de prescrição, ou mesmo do poder de influência do guia-intérprete ao verem os seus serviços ou estabelecimentos (alojamentos, atrações, negócios locais) impostos ou promovidos junto dos turistas. Poynter (1993) reconhece uma importante componente de marketing no papel do guia-intérprete, referindo-se ao convite direcionado aos turistas, para que participem em futuros tours. Neste sentido, não são inesperadas as expectativas que os outros *stakeholders* depositam sobre os guias-intérpretes, nomeadamente aqueles mais afetados pela sua *performance* e resultados, como as agências e os operadores turísticos que contratam os referidos profissionais (Caber *et al.*, 2019). Sharma e Chowdhary (2014) desenvolveram um estudo sobre as perceções dos *stakeholders* quanto ao papel dos guias-intérpretes e os resultados obtidos não deixam dúvidas quanto à importância atribuída ao seu papel enquanto *stakeholders*, sendo apresentados por ordem: *caretaker*, *manager*, *host*, *salesperson* e por fim, *leader*.

Os vários poderes do guia-intérprete cruzam-se, por um lado, quanto à interferência nas ações exercidas pelos turistas e, por outro, na criação não só da imagem, mas da identidade do destino (Dahles, 2002). “*The guided tour ‘writes’ sites as well as ‘reading’ them*” (Overend, 2012). A “construção” do destino resulta de processos relacionais

facilitados pelo guia-intérprete entre os turistas e o destino, e a forma como o profissional estimula a experiência no destino (ibid.).

As funções do guia-intérprete são complexas e incluem várias dimensões (políticas, económicas, sociais, materiais) (Zillinger, Jonasson & Adolfsson, 2012), mas focam-se sobretudo em acompanhar de perto os seus turistas, passando então a compreender os seus desejos e características como nenhum outro *stakeholder* é capaz de o fazer, pois é o guia-intérprete que beneficia do contacto mais direto (Weiler & Kim, 2011) e, por vezes, mais prolongado com os turistas. Ao conhecimento que adquire de forma empírica é acrescentado aquele que alcança através do *feedback* positivo ou negativo, por parte dos clientes quanto ao destino (recursos, serviços, *stakeholders*), sendo-lhe possível um olhar crítico sobre o mesmo, pois partilha a experiência turística com o turista, sem nunca o ser (turista). Deste modo, o conhecimento, a experiência profissional e a opinião dos guias-intérpretes são muito valiosos para o planeamento e gestão do destino, podendo ser utilizados em investigação e em casos práticos (Mason & Christie, 2003; Temizkan & Tokay, 2016). “*The effects of guiding are thus important to consider from planning, tourism, organizational, educational, geographical and branding perspectives*” (Zillinger, Jonasson & Adolfsson, 2012, p. 6).

O papel do guia-intérprete enquanto *stakeholder* é incontestável, no entanto, poderá ser otimizado através do desenvolvimento de um sistema que permita o conhecimento das dificuldades do destino por parte dos guias-intérpretes, ajudando-os a contribuir para as soluções (UNESCO, s.d.), ou por meio da implementação de medidas que tenham atenção a aspetos como os sugeridos por Prakash, Chowdhary e Sunayana (2010, p. 9) “*superior quality of work life, pride in work, safe and secure jobs, good relationships with stakeholders, and enjoying their jobs and professionalism*”.

2.5.2 Dificuldades e obstáculos

Não existem dúvidas de que os guias-intérpretes atuam enquanto *stakeholders* dos destinos, no entanto, denota-se que não o conseguem fazer no seu potencial máximo por condições externas e, por outro lado, por razões que lhes são inerentes.

Os guias-intérpretes são contratados por agências ou operadores turísticos, dependendo destas entidades empregadoras na medida em que são as responsáveis por decisões a ser adotadas e respeitadas aquando da prestação do seu serviço (tour), incluindo o cumprimento do itinerário, preços, transporte (Weiler & Kim, 2011), regras e protocolos, assim como quaisquer outros cuidados com que a agência ou operador se comprometeu junto dos seus clientes (Prakash, Chowdhary & Sunayana, 2010). Não são apenas as regras impostas pelas referidas entidades empregadoras ou mesmo, pelo destino e outros *stakeholders* mais poderosos como o governo, mas também a própria estratégia de marketing, o produto e a forma como o foi vendido ao cliente (turista), que impactam a liberdade e o poder de atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*. Como referido por Brito (2008, p. 54):

Na maior parte das situações profissionais, os guias não podem ir além da cómoda, redutora representação do local, sob pena dos turistas não gostarem, porque o que foi mostrado (e o que foi ocultado) não foi o que eles vieram ver, ou o que compraram.

Ong, Ryan e McIntosh (2014) asseguram existir uma mudança no que é esperado do comportamento do guias-intérpretes, passando de discursos padronizados e memorizados para um olhar mais crítico quanto à componente social e política do turismo. No entanto, verifica-se ainda em alguns destinos, uma manipulação (Dahles, 2002) e limitação da liberdade de atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*, através de guiões com informação que é esperada que o guia-intérprete partilhe com os turistas. Esta intrusão na liberdade da comunicação do guia-intérprete pode ser praticada por *stakeholders* com diferente poder de influência, como o governo ou agências de turismo, que continuam a ter mais poder do que os guias-intérpretes, por serem nomeadamente seus contratadores e pagadores.

A atuação dos guias-intérpretes está dependente não só das agências e operadores turísticos, como de outros *stakeholders* que deverão contribuir para a satisfação dos turistas. Por se verificar uma co-dependência entre *stakeholders*, Rabotic (2010, p. 362) refere “*tourist guides should be treated and motivated as one of the stakeholders in tourism development*”. Sharma e Chowdhary (2014) acrescentam a necessidade e a importância da cooperação entre *stakeholders* para que os guias-intérpretes tenham sucesso nas suas funções. Sem embargo, os *stakeholders* depositam diversas expetativas

sobre os guias-intérpretes (Prakash, Chowdhary & Sunayana, 2010), como levar os turistas às lojas locais ou promover determinados restaurantes e hotéis, colocando-os em situações difíceis (Sharma & Chowdhary, 2014), pois a sua principal responsabilidade é para com os turistas que acompanham.

Com base no referido argumento, verifica-se que existe de facto uma crescente compreensão sobre o poder de influência dos guias-intérpretes nos restantes *stakeholders* e no destino. Contudo, a escassez da referência dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* na literatura, e a ausência de sua menção em estudos que pretendem determinar os *stakeholders* dos destinos, indica a efetiva falta de reconhecimento dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* por parte dos restantes *stakeholders* e dos especialistas. Apesar de uma maior atenção ao papel e às capacidades dos guias-intérpretes, Rabotic (2010, p. 362) afirma “*there are governmental and non-governmental organizations, DMO, tour operators and travel agencies which neither understand nor indeed use the possibilities of tourist guiding in this respect*”.

A descrita falta de reconhecimento estende-se aos próprios guias-intérpretes que desconhecem o seu papel enquanto *stakeholders* e o potencial máximo da sua atuação como tal (Brito, 2008; Weiler & Kim, 2011).

Rabotic (2010) sugere um investimento na formação dos guias-intérpretes, a par com uma boa remuneração e benefícios, de forma a atrair bons profissionais (Weiler & Kim, 2011) e reduzir possíveis limitações de competências (Prakash, Chowdhary & Sunayana, 2010), com o objetivo de os inserir em projetos ao nível do planeamento do destino (Rabotic, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

Apart from intellectual skills like the ability to analyse, apply knowledge, synthesise and evaluate, a good researcher should be strongly motivated.

Finn, Elliott-White & Walton (2000, p. 3)

O presente capítulo destina-se à descrição dos procedimentos adotados no desenvolvimento da pesquisa empírica, que se traduzem nos inquéritos por questionário e em entrevistas, inseridos na quinta etapa do procedimento científico proposto por Quivy e Campenhoudt (2005), a observação.

3.2 QUESTIONÁRIOS: PLANEAMENTO E REALIZAÇÃO

A fase de planeamento e implementação de questionários é uma parte integrante do procedimento científico sugerido por Quivy e Campenhoudt (2005), sendo englobada especificamente pela etapa da observação. Após a construção de hipóteses, é necessário verificar as mesmas, recorrendo a técnicas de investigação (Boudon, 1990), sendo o inquérito por questionário um exemplo das variadas técnicas utilizadas.

Almeida e Pinto (1990) destacam a importância do planeamento dos questionários, com o objetivo de delimitar o objeto de estudo e a informação que se pretende obter. *“Research is not simple. There are important decisions that have to be taken before the research process is set in motion”* (Finn, Elliott-White & Walton, 2000, p. 10). O planeamento dos questionários é uma fase de reflexão sobre o que se vai observar, quem se vai observar e como se vai observar (Quivy & Campenhoudt, 2005), não esquecendo a definição de objetivos. Tendo a presente dissertação como objeto de estudo o universo dos guias-intérpretes certificados em Portugal continental, que se traduz num conjunto de elementos comparáveis, optou-se pelo planeamento de um inquérito por questionário, permitindo uma posterior comparação quantitativa de dados (Boudon, 1990).

Ainda na fase do planeamento, nomeadamente, na delimitação do universo a ser estudado, constatou-se a ausência de dados oficiais que permitissem o conhecimento do número de guias-intérpretes certificados em exercício em Portugal continental e, por consequência, o tamanho do universo estabelecido. Tal como a revisão de literatura comprova, a maioria dos guias-intérpretes trabalham como *freelancers*, e o mesmo se verifica em Portugal, sendo-lhes atribuído um código de atividade profissional segundo a sua classificação de atividade económica (CAE). O conhecimento do tamanho do universo com base no número de registados segundo o CAE atribuído aos guias-intérpretes não seria, no entanto, possível, pois o mesmo engloba todos aqueles que desempenham estas funções em Portugal, sendo ou não certificados.

O recurso aos registos dos sócios inscritos tanto na AGIC (230 sócios), como no SNATTI (400 sócios), únicas entidades certificadoras, importantes formadoras e representantes dos guias-intérpretes em Portugal, não permite a manifestação da dúvida da certificação, uma vez que todos os inscritos são guias-intérpretes certificados. No entanto, levantam-se outras dificuldades, pois a agregação às referidas entidades não é obrigatória, pelo que o número de sócios não espelha a totalidade de guias-intérpretes certificados em Portugal. Por outro lado, os guias-intérpretes podem estar associados a ambas as entidades simultaneamente, não sendo possível apurar o número real de guias-intérpretes inscritos nestas circunstâncias, e em especial, os que exercem a sua atividade em Portugal continental.

O número total de guias-intérpretes certificados em Portugal continental é de difícil definição, pois não existem documentos oficiais concebidos com o objetivo de o apurar. Constata-se, contudo, a existência de uma base de dados construída por iniciativa própria de uma guia-intérprete, que tem como objetivos o registo dos guias-intérpretes certificados segundo a sua área de residência e idiomas falados, e a agilização do contacto entre guias-intérpretes e agências de viagens e operadores turísticos. Ainda que a consulta da referida base de dados não permita conhecer o número total dos guias-intérpretes em Portugal, pois apenas estão inscritos aqueles que autorizaram o seu registo, de uma totalidade de 908 guias-intérpretes certificados, com que conta a base de dados desenvolvida desde 2017 e continuamente atualizada, é possível filtrar aqueles que trabalham em Portugal continental, perfazendo um total de 864.

Verifica-se uma dificuldade acrescida no que concerne a definição de um número real de guias-intérpretes no ativo, especialmente no contexto pandémico vivido, pois foi uma das profissões mais afetadas pela pandemia (Carvalho, 2020), levando inúmeros profissionais a procurar novas áreas de atividade. “E se a maioria diz querer regressar à profissão quando a atividade retomar, há quem se mostre reticente” (Francisco, 2021). Desta forma, o número de guias-intérpretes certificados em atividade em Portugal continental apenas poderá ser determinado quando a pandemia não representar um obstáculo à atividade.

Embora não existam dados que permitam determinar o universo de estudo, é possível estabelecer com alguma segurança que este se situa num intervalo entre 500 (número de guias-intérpretes certificados no ativo em Portugal, apresentado por Canário, Sarmento e Oliveira em 2014) e 864 (número de guias-intérpretes certificados em Portugal continental inscritos na base de dados). Assim, para o presente estudo considerou-se que a população corresponde a um valor intermédio entre estes dois valores, traduzindo-se em 682 indivíduos.

Houve a necessidade de determinar uma amostra representativa do universo, procurando assegurar no mínimo um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, e garantindo que todos os elementos da população tiveram a mesma probabilidade de integrar a amostra (Ghiglione & Matalon, 2001).

O desenho dos questionários teve como pontos de partida as hipóteses e objetivos estabelecidos, agrupados em dimensões de análise e os contributos de outros estudos abordados na revisão da literatura, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Hipóteses, objetivos, dimensões de análise, estudos de suporte e variáveis

Hipóteses	Objetivos	Dimensões de análise	Estudos de suporte	Questões
	1. Caracterizar os respondentes	I – Dados demográficos		1 a 7
Hipótese 1: os guias-intérpretes não têm clara perceção da sua atuação enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos;	2. Identificar a perceção dos guias-intérpretes quanto ao seu papel enquanto <i>stakeholders</i> ; 3. identificar a perceção dos guias-intérpretes quanto às múltiplas áreas que constituem a sua atuação enquanto <i>stakeholders</i> .	II – Potencial dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>	Caber <i>et al.</i> , (2019); Dahles (2002); Pereira, (2015); Weng, Liang & Bao (2020)	8, 9
Hipótese 2: a atuação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é influenciada pelo desconhecimento do seu papel enquanto <i>stakeholders</i> ;	4. Analisar a participação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão do destino; 5. relacionar a perceção dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> e a sua participação como tal no planeamento e gestão dos destinos.	II – Potencial dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> III - Atuação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> V – Valorização dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>	Direção-Geral do Território (s.d.); Santos (2008); Varra, Buzzigoli & Loro (2012); Rabotic (2010); Weiler & Black (2015); Weiler & Kim (2011)	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18
Hipótese 3: a liberdade de atuação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é condicionada pelos restantes <i>stakeholders</i> .	6. Analisar a perceção dos guias-intérpretes quanto à relação entre a sua atuação enquanto <i>stakeholders</i> e os restantes <i>stakeholders</i> do destino.	III - Atuação dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> IV – Relação entre <i>stakeholders</i> V – Valorização dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>	Cetin & Yarcın (2017); Dahles (2002); Poynter (1993); Rabotic (2010); Weiler & Kim (2011)	12, 15, 16, 17, 18

Numa fase posterior procedeu-se à preparação do referido instrumento de recolha de dados, com principal atenção à redação de questões (e sua ordem) compatíveis com os objetivos e linguagem passível de ser compreendida pelos inquiridos, visando aproximar-se do que Ghiglione e Matalon (2001, p. 112) descrevem como “uma troca de palavras tão natural quanto possível”.

A primeira fase do questionário foi elaborada de forma colaborativa considerando os *inputs* dos dois orientadores da dissertação. Numa fase seguinte esta versão do questionário foi aplicada como pré-teste a quatro elementos da amostra de forma a identificar possíveis erros e a otimizar a compreensão das respostas, adaptando-o o mais possível à linguagem dos guias-intérpretes.

Após incorporar as sugestões consideradas relevantes, chegou-se ao questionário final, apresentado no Apêndice 1.

Os questionários foram autoadministrados, em formato *online* com recurso ao *Google Forms* e difundidos por meio das redes sociais e email. Considerando que o universo em estudo é bastante limitado, para se conseguir uma margem de erro baixa (5%) e um intervalo de confiança elevado, foi necessário estabelecer contactos diretos com muitos dos potenciais respondentes e associações ou grupos associados como o SNATTI e a AGIC. Os questionários foram respondidos entre 13 de julho e 22 de agosto de 2021.

3.3 ENTREVISTAS: PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

As entrevistas são instrumentos utilizados com o objetivo de contribuir para o progresso da teoria previamente desenvolvida (Mann, 1968). A sua aplicação permitirá chegar a diferentes perspetivas e análises sobre o assunto estudado por parte do entrevistado e que o autor do estudo e entrevistador não teria sido capaz de alcançar sozinho (Quivy & Campenhoudt, 2005). No presente caso, este valioso instrumento de investigação traduziu-se em entrevistas semidiretivas que serviram o propósito de cimentar informação resultante da análise de dados obtidos através dos questionários, assim como “coligir informações julgadas relevantes para testar uma hipótese oriunda da teoria” (Mann, 1968, p. 101).

O planeamento das entrevistas teve como principais suportes os objetivos e as hipóteses definidas inicialmente, bem como as conclusões obtidas através dos questionários. Por conseguinte, foram estabelecidos novos objetivos (Tabela 4) que, por sua vez, serviram de fundamento a questões dirigidas à obtenção dos resultados mais relevantes para a investigação, tal como sugerido por Mann (1968): “os dados devem ser recolhidos por serem relevantes – não apenas por serem interessantes” (p. 58).

Tabela 4 – Objetivos das entrevistas

Objetivos	
1.	Apreender a opinião dos entrevistados quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos.
2.	Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> .
3.	Compreender a relação entre os GI e os outros <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos.
4.	Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos.

As entrevistas desenvolvidas são semidiretivas, com perguntas pré-definidas e específicas, elaboradas com base em categorias estruturantes associadas ao que se pretende estudar (Ghiglione & Matalon, 2001). As referidas categorias obedecem a uma ordem lógica de perguntas, do geral para o particular, relativamente ao estudo que se pretende desenvolver. As questões apresentadas são adaptadas ao contexto de cada um dos entrevistados, ainda que todos recebam o mesmo estímulo relativamente ao enquadramento do que lhes é questionado (Bryman, 2012).

Optou-se por se entrevistar *stakeholders* dos destinos em Portugal, enquadrados em diferentes níveis do processo de planeamento e gestão, de forma a obter a perceção de cada um, comparando os resultados entre si e com aqueles obtidos nos questionários. Assim, as entrevistas previamente planeadas e posteriormente implementadas dirigiram-se à Presidente da AGIC (Maria de Jesus Candeias), ao Secretário-Geral do SNATTI (Paulo Cosme), à Chefe da Divisão de Turismo e Gestão de Eventos da Câmara Municipal de Oeiras (Maria Eduarda Oliveira), ao Presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (Pedro Machado), à Diretora do Departamento de Dinamização da Oferta e dos Recursos do Turismo de Portugal (Teresa Ferreira) e à Adjunta da Secretária de Estado do Turismo (Celeste Varum).

A par da elaboração de questões dirigidas aos diferentes *stakeholders*, foram concebidas hipóteses (Tabela 5) relativamente ao que seriam os resultados apurados nas entrevistas para que, posteriormente possam ser confirmadas ou recusadas, aquando da análise dos resultados. A referência aos entrevistados, presente na tabela 5, é apresentada

da seguinte forma: AGIC (Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo), SNATTI (Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes), CMO (Câmara Municipal de Oeiras), ERTCP (Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal), TP (Turismo de Portugal) e SET (Secretaria de Estado do Turismo).

Tabela 5 – Hipóteses das entrevistas

Objetivos	Stakeholders					
	AGIC	SNATTI	CMO	ERTCP	TP	SET
1	1. O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal é adequado .					
2	1. Os GI são importantes stakeholders dos destinos. 2. A participação dos GI é adequada à sua importância enquanto <i>stakeholders</i> .					
3	1. Não existem obstáculos à participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos.					
4	1. O papel dos GI é justamente valorizado .					

As entrevistas foram realizadas entre 16 de novembro e 3 de dezembro. Apesar de existir preferência quanto a entrevistas presenciais (AGIC), quando não foi possível (SNATTI, CMO, ERTCP, SET), estas foram realizadas por meios telemáticos (ZOOM), com uma duração entre 25 a 40 minutos. É necessário sublinhar que, para que fosse possível a participação do Turismo de Portugal, as questões foram, excecionalmente, enviadas por email, tendo sido respondidas pela mesma via.

Fontana e Frey (1994, p. 361) referem como a realização de entrevistas pode ser uma tarefa mais difícil do que inicialmente se imagina, no entanto, “*interviewing is one of the most common and most powerful ways we use to try to understand our fellow human beings*”.

Os guiões das entrevistas são apresentados nos apêndices II, III, IV, V e VI.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de conteúdo (...) será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Bardin (1977, p. 31)

4.1 QUESTIONÁRIOS

Para tratamento e análise dos dados, os resultados obtidos através da aplicação *Google Forms* foram exportados para Excel e para SPSS, optando-se por excluir as respostas “não sei/não respondo” do universo de respostas de cada questão. A análise estatística foi realizada por variável, recorrendo-se à construção de tabelas com frequências absolutas e relativas e outras em que se acrescentaram medidas de tendência central e de dispersão. Sempre que se considerou relevante foram elaborados gráficos para facilitar a interpretação dos resultados. Para além da análise por variável, considerou-se importante estabelecer a comparação entre as variáveis dependentes e independentes mais relevantes.

O questionário foi dividido em cinco secções diferentes, cada uma com questões relacionadas com cada um dos cinco temas. A primeira secção foi dedicada aos “Dados gerais”, focando-se na caracterização demográfica dos respondentes. A aplicação de inquéritos por questionário resultou em 218 respostas, das quais 171 (78,4%) pertencem a respondentes do sexo feminino e 47 do sexo masculino.

No que se refere à idade dos inquiridos (Tabela 6, Figura 2), o grupo predominante é o de 50 aos 59 anos (31,7%), seguido de perto aquele cujas idades estão compreendidas entre os 40 e os 49 anos (30,7%).

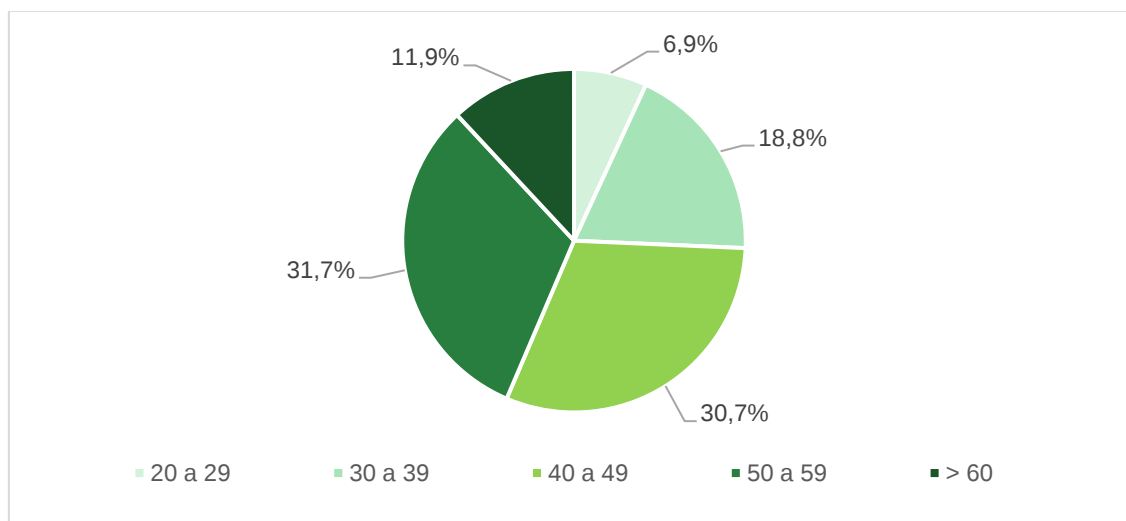
Tabela 6 – Idade dos respondentes

Idade	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	> 60	Total
Frequência absoluta	15	41	67	69	26	218

Os grupos com menor expressão, são os de 20 a 29 anos (6,9%) e maiores de 60 anos (11,9%). É possível colocar-se em questão se a alteração da certificação obrigatória dos guias-intérpretes para certificação facultativa (estabelecida em 2011), poderá ser responsável pelo número reduzido de profissionais entre os 20 e os 29 anos, por oposição

aos restantes grupos de idades. Por outro lado, os 11,9%, correspondentes aos participantes com idade superior a 60 anos, poderão estar associados ao facto da faixa etária em questão se aproximar da idade estabelecida para reforma em Portugal (66 anos).

Figura 2 – Idade dos respondentes



No que diz respeito à área de residência dos inquiridos, observa-se uma distribuição muito heterogénea com uma forte concentração dos respondentes residentes na Área Metropolitana de Lisboa (72%). Os residentes do Algarve e do Norte ocupam a segunda e a terceira posições, consecutivamente, enquanto as regiões com menos representatividade são o Centro e o Alentejo, assim como a opção “Outra”, de resposta aberta, com uma resposta atribuída à Madeira (Tabela 7). A efetiva concentração de cerca de 50% dos guias-intérpretes nacionais na Área Metropolitana de Lisboa fundamenta os resultados apurados.

A heterogeneidade da área de residência dos respondentes poderá resultar das condições e características do trabalho dos guias-intérpretes em Portugal continental que trabalham não só localmente, perto do seu local de residência, como também lideram circuitos turísticos, acompanhando os clientes por diferentes regiões de Portugal. Por esta razão, o acesso ao trabalho, nomeadamente aos serviços turísticos, não depende da área de residência dos referidos profissionais. Assim se justifica a resposta “Madeira”, não sendo por isso a morada fiscal um obstáculo à prestação de serviços no continente.

Tabela 7 – Área de residência dos respondentes

Residência	Norte	Centro	AML	Alentejo	Algarve	Outra (Madeira)	Total
Frequência absoluta	23	11	157	2	24	1	218

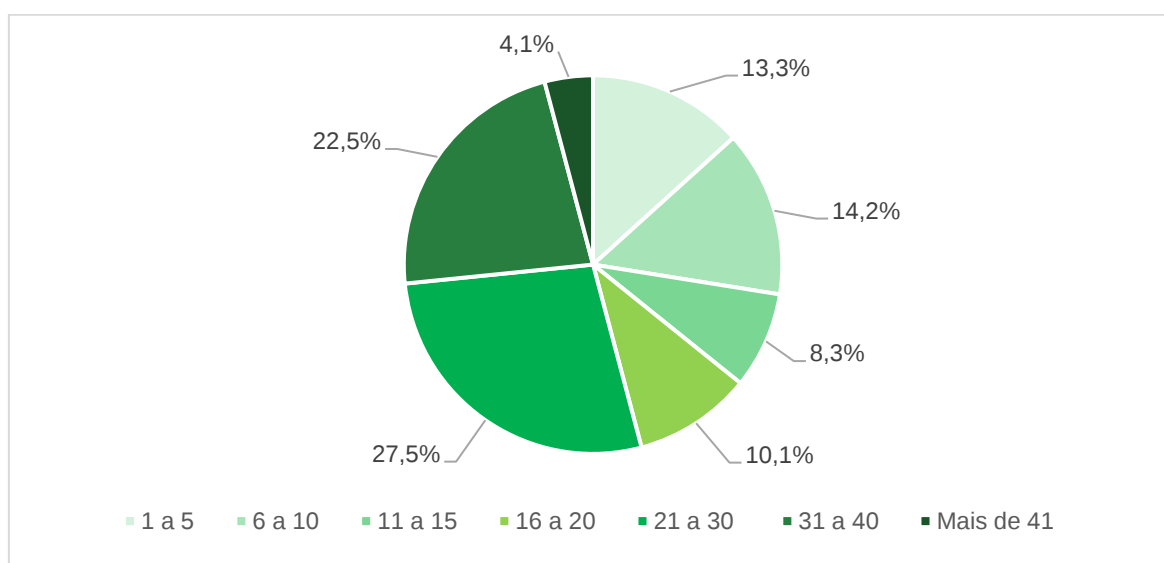
Quanto às habilitações académicas (Tabela 8), uma maioria muito expressiva (79,4%) é composta por profissionais com bacharelato ou licenciatura. Importa referir que as frequências absoluta e relativa associadas à opção “bacharelato” têm por base respondentes cuja idade é superior a 40 anos. Seguiram-se os que possuem pós-graduação ou mestrado (20,2%) e apenas 0,5% são doutorados.

Tabela 8 – Habilitações académicas dos respondentes

Habilitações académicas	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento	Total
Frequência absoluta	73	100	24	20	1	218
Frequência relativa	33,5%	45,9%	11%	9,2%	0,5%	100%

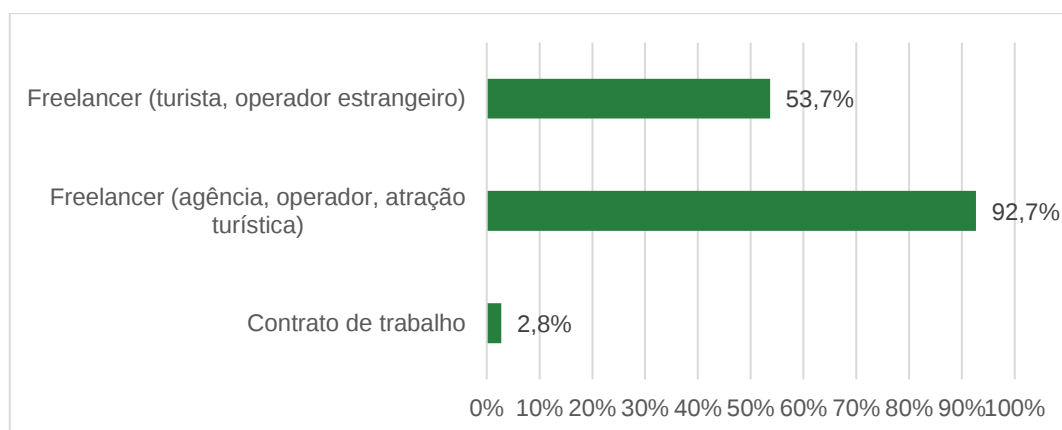
De acordo com os resultados apresentados na figura 3, constata-se que 50% dos profissionais têm entre 21 e 40 anos de experiência profissional, seguindo-se o intervalo de 1 a 10 anos com 27,5% e os que já trabalham há 11 a 20 anos com 18,4%. Apenas 4,1% exercem a sua profissão há mais de 41 anos.

Figura 3 – Anos de trabalho enquanto guia-intérprete certificado



A questão do questionário que visava caracterizar os respondentes segundo o contexto profissional em que estão inseridos, ou seja, trabalhador independente contratado por entidades nacionais ou estrangeiras, ou ainda trabalhador por conta de outrem, permitia que várias respostas fossem assinaladas, tendo sido obtido um total de 325 resultados. Os respondentes assinalaram as suas respostas tendo por base um ano regular de turismo, como o de 2019. Desta forma, os resultados traduzem-se em 62,2% relativamente à opção assinalada como *freelancer* contratado por agência, operador ou atração turística portuguesa, enquanto 36% dos resultados são respeitantes aos *freelancers* contratados diretamente pelo turista ou operador estrangeiro e, por fim, 1,8% refletem os que beneficiam de contrato de trabalho em agência, operador turístico ou atração turística (Figura 4). Os resultados obtidos, nomeadamente a baixa percentagem atribuída aos profissionais de informação turística que trabalham por conta de outrem, confirmam a noção previamente apresentada na revisão de literatura, de que os guias-intérpretes são na sua maioria *freelancers*. O contexto de trabalhador independente (ou *freelancer*) em que se inserem os guias-intérpretes nacionais, deriva da existência de sazonalidade relativamente elevada da atividade turística em Portugal. Os referidos profissionais podem apesar da sazonalidade, prestar serviços na época baixa, porém não de forma tão regular quanto na época alta.

Figura 4 – Contexto profissional em que os GI estão inseridos



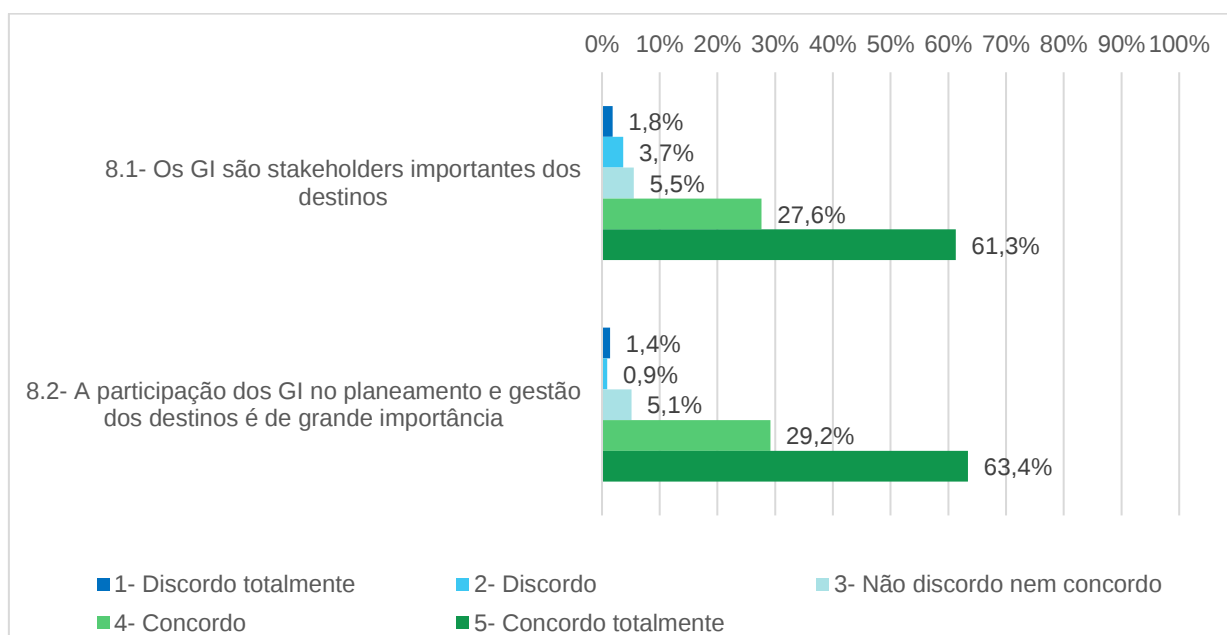
Conforme expresso na tabela 9, a grande maioria dos respondentes (81,2%) exerce profissão de guia-intérprete como atividade profissional exclusiva, sendo 13,3% os que a exercem como atividade profissional principal, em simultâneo com outra e apenas 5,5% exercem a profissão de guia-intérprete como atividade profissional secundária, em simultâneo com outra.

Tabela 9 – Exercício da atividade de guia-intérprete

Atividade	Atividade profissional exclusiva	Atividade profissional principal (em simultâneo com outra)	Atividade profissional secundária (em simultâneo com outra)	Total
Frequência absoluta	177	29	12	218
Frequência relativa	81,2%	13,3%	5,5%	100%

A seguinte secção do questionário dedicou-se ao tema “Potencial dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*”, tendo sido colocadas duas questões para que os respondentes avaliassem o seu grau de concordância com as mesmas. Ambas as questões se referiam à perceção dos guias-intérpretes quanto ao seu potencial enquanto *stakeholders*. Como referido no capítulo anterior, optou-se por uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 correspondia a “Discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Verifica-se uma inegável concordância dos guias-intérpretes quanto a ambas as afirmações, com a moda e a mediana a corresponder a 5. Tanto no que se refere à questão 8.1 - “Os GI são *stakeholders* importantes dos destinos”, como na 8.2 “A participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos é de grande importância”, mais de 60% concordam totalmente (Figura 5). Acresce que, o somatório de “concordam”, com “concordam totalmente” situa-se entre os 88,9% (questão 8.1) e os 92,6% (questão 8.2).

Figura 5 – Q8. Potencial dos GI enquanto *stakeholders*



Posteriormente, a questão 9 permitiu a avaliação por parte dos respondentes que, utilizando uma escala Likert baseada na intensidade, puderam analisar o grau de influência como guias-intérpretes em diferentes contextos presentes em cada uma das cinco questões expressas na figura 6 e na tabela 10.

Figura 6 – Q9. Grau de influência dos GI sobre os seguintes contextos

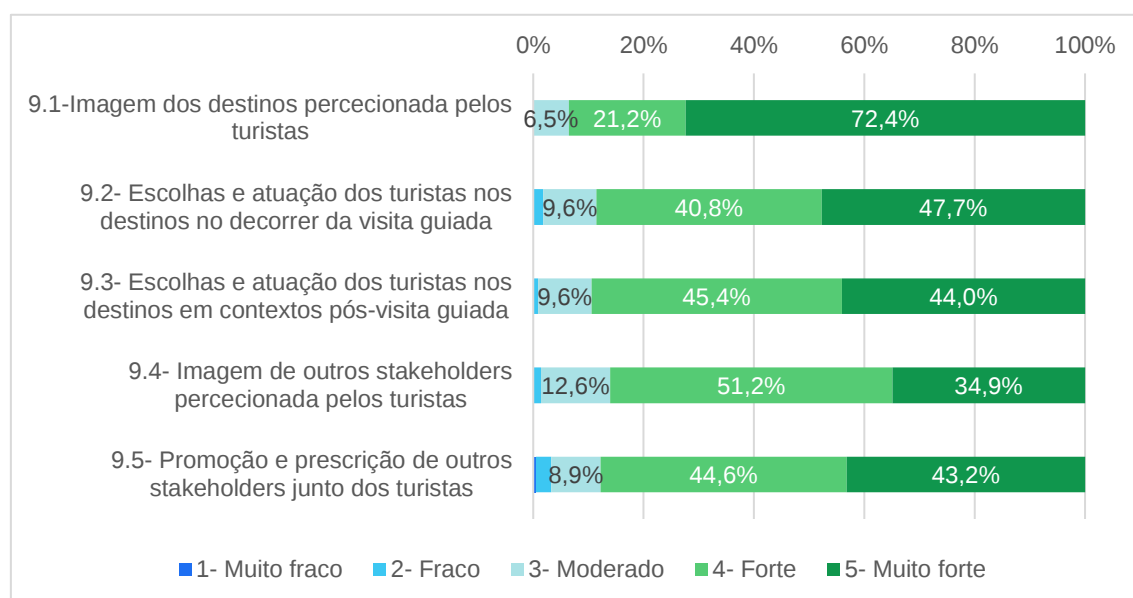


Tabela 10 – Q9. Grau de influência dos GI sobre os seguintes contextos

	Frequência absoluta					Total	Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
	1	2	3	4	5							
9.1-Imagem dos destinos, percebida pelos turistas	0	0	14	46	157	217	4,66	5	5	5	3	0,596
9.2- Escolhas e atuação dos turistas nos destinos no decorrer da visita guiada	0	4	21	89	104	218	4,34	4	5	5	2	0,729
9.3- Escolhas e atuação dos turistas nos destinos em contextos pós-visita guiada	0	2	21	99	96	218	4,33	4	4	5	2	0,685
9.4- Imagem de outros stakeholders, percebida pelos turistas	0	3	27	110	75	215	4,20	4	4	5	2	0,703
9.5- Promoção e prescrição de outros stakeholders junto dos turistas	1	6	19	95	92	213	4,27	4	4	5	1	0,778

Com base na figura 6 é possível concluir que em todas as variáveis existe uma clara tendência quanto à escolha das opções “4- Forte” e “5- Muito forte”, destacando-se a variável 9.1, que não permite a dúvida de que os respondentes acreditam que a sua influência sobre a imagem dos destinos é muito forte. Esta é também a variável que revela

um desvio padrão menor (Tabela 10), verificando-se uma tendência para resultados próximos da média (5). Destaca-se também, por outro lado, a ténue seleção da opção de resposta “3-Moderado” em todas as variáveis e a rara escolha de “2- Fraco” e “1-Muito fraco”, tendo a última contado com um único resultado, nomeadamente na 9.5, variável que apresenta o maior desvio padrão.

Ao recorrer à tabela 10, nomeadamente aos valores das médias de cada uma das variáveis propostas, constata-se que os menores valores estão associados ao impacto dos guias-intérpretes sobre os *stakeholders*, por oposição às restantes variáveis, concernentes designadamente ao destino e aos turistas. Conclui-se assim que os guias-intérpretes têm uma maior perceção da sua influência sobre o destino e os turistas do que sobre os *stakeholders* dos destinos, particularmente em contextos de influência da sua imagem, promoção e prescrição.

A comparação dos resultados analisados a partir das figuras 5 e 6, assim como da tabela 10, comprovam que os guias-intérpretes têm conhecimento da importância do seu papel enquanto *stakeholders*, reconhecendo igualmente importantes contextos para a sua atuação como tal.

A terceira secção do questionário focou-se na “Atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*”, que era acompanhada por uma definição de planeamento e gestão dos destinos.

A questão 10 solicitava uma apreciação relativamente ao grau da participação do respondente enquanto *stakeholder*, cujos resultados foram apresentados na tabela 11.

Tabela 11 – Q10. Perceção dos GI sobre a sua participação enquanto *stakeholder* no planeamento e gestão dos destinos

Frequência absoluta						Frequência relativa						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total						
12	53	98	41	11	215	5,6%	24,7%	45,6%	19,1%	5,1%	100%	2,93	3	3	5	1	0,927

A análise dos dados da tabela 11 permite verificar que a maior percentagem de resultados (45,6%) está associada à opção “3- Moderado”, sendo que a soma dos resultados que representam um grau de participação baixo ou inexistente representam

30,3%. Por sua vez, a soma dos resultados que apresentam um grau de participação elevado ou muito elevado traduz-se em 24,2%.

O desvio padrão consideravelmente alto (0,927) comprova que as opiniões dos participantes se dividem, apesar da média se traduzir em 2,93. Com base nos resultados dos questionários é possível verificar que a percepção do respondente quanto à sua participação enquanto *stakeholder* no planeamento e gestão dos destinos encontra-se essencialmente entre os graus moderado e baixo.

Com o objetivo de analisar a relação entre a variável dependente “percepção do seu grau de participação enquanto *stakeholder*” e as variáveis independentes “anos de trabalho” e “habilitações académicas”, apresentam-se as tabelas 12 e 13, com respetivas hipóteses nulas e conclusões sobre as mesmas.

No que se refere à relação entre a variável “percepção do seu grau de participação enquanto *stakeholder*”, com os anos de trabalho dos GI, não se confirma existir relação entre estas duas variáveis. Retém-se a hipótese nula pelo facto de o valor da significância ser 0,430, sendo maior que 0,05 (Tabela 12).

Tabela 12 – Percepção do seu grau de participação – anos de trabalho

Fatores externos	Valor	Significância aproximada
V de Cramer*	0,169	0,430
Nº de casos válidos	215	
*coeficiente de contingência entre duas variáveis, valor de 0 a 1		

Como se pode constatar pela análise da tabela 13, também não se confirma existir relação entre a variável “percepção do seu grau de participação” e a variável “habilitações académicas”. Retém-se a hipótese nula pelo facto de o valor da significância ser 0,472, maior que 0,05.

Tabela 13 – Percepção do seu grau de participação – habilitações académicas

Fatores externos	Valor	Significância aproximada
V de Cramer*	0,135	0,472
Nº de casos válidos	215	
*coeficiente de contingência entre duas variáveis, valor de 0 a 1		

Por outro lado, sob uma perspetiva geral, a questão 11, presente na tabela 14, abordou a perceção do respondente relativamente à participação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*.

Tabela 14 - Q11. Grau de participação dos GI enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos

Frequência absoluta						Frequência relativa						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total						
9	84	78	30	15	216	4,2%	38,9%	36,1%	13,9%	6,9%	100%	2,80	3	2	5	1	0,966

Em contrapartida, a análise da tabela 14, conduz a diferentes resultados, tendo sido a opção “2- Baixo” a mais escolhida, com 38,9%, seguida de 36,1% representante de “3- Moderado”. De forma a facilitar a comparação entre os resultados de ambas as tabelas, calculou-se igualmente a soma dos resultados que representam um grau de participação baixo ou inexistente (43,1%), sendo que a soma dos resultados que apresentam um grau de participação elevado ou muito elevado traduz-se em 20,8%.

Também a análise de resultados da questão 11 apresenta um desvio padrão alto (0,966), sendo a média inferior à obtida na questão 10. Com base nos resultados apresentados na tabela 14 constata-se que a perceção do respondente quanto à participação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos encontra-se essencialmente entre os graus baixo e moderado.

Conclui-se assim, comparando os valores apresentados na tabela 11 e na tabela 14, que a perceção do guia-intérprete sobre a sua própria atuação enquanto *stakeholder* é mais elevada do que quando comparada com a sua perceção da atuação do conjunto dos guias-intérpretes.

Com o propósito de definir a relação da variável dependente “perceção do grau de participação dos GI enquanto *stakeholders*” e as e as variáveis independentes “anos de trabalho” e “habilitações académicas”, apresentam-se as tabelas 15 e 16, acompanhadas das respetivas hipóteses nulas e conclusões sobre as mesmas.

Como é possível confirmar pela análise da tabela 15, verifica-se existir relação entre a variável “perceção do grau de participação dos GI enquanto *stakeholders*” e a

variável “anos de trabalho”, pois o valor da significância é 0,024, menor que 0,05. O grau de magnitude é fraco, e as variáveis crescem no mesmo sentido, ou seja, quanto maior a percepção sobre o grau de participação dos GI enquanto *stakeholders*, maior é o número dos anos de trabalho.

Tabela 15 – Percepção do grau de participação dos GI enquanto *stakeholders* – anos de trabalho

Fatores externos	Valor	Significância aproximada
V de Cramer*	0,214	0,024
Nº de casos válidos	216	

*coeficiente de contingência entre duas variáveis, valor de 0 a 1

Por sua vez, conforme expresso na tabela 16, confirma-se a relação entre a variável “percepção do grau de participação dos GI enquanto *stakeholders*” e a variável “habilitações académicas”. O grau de magnitude é moderado, e as variáveis crescem no mesmo sentido, ou seja, quanto maior a percepção sobre o grau de participação, maior são as habilitações académicas.

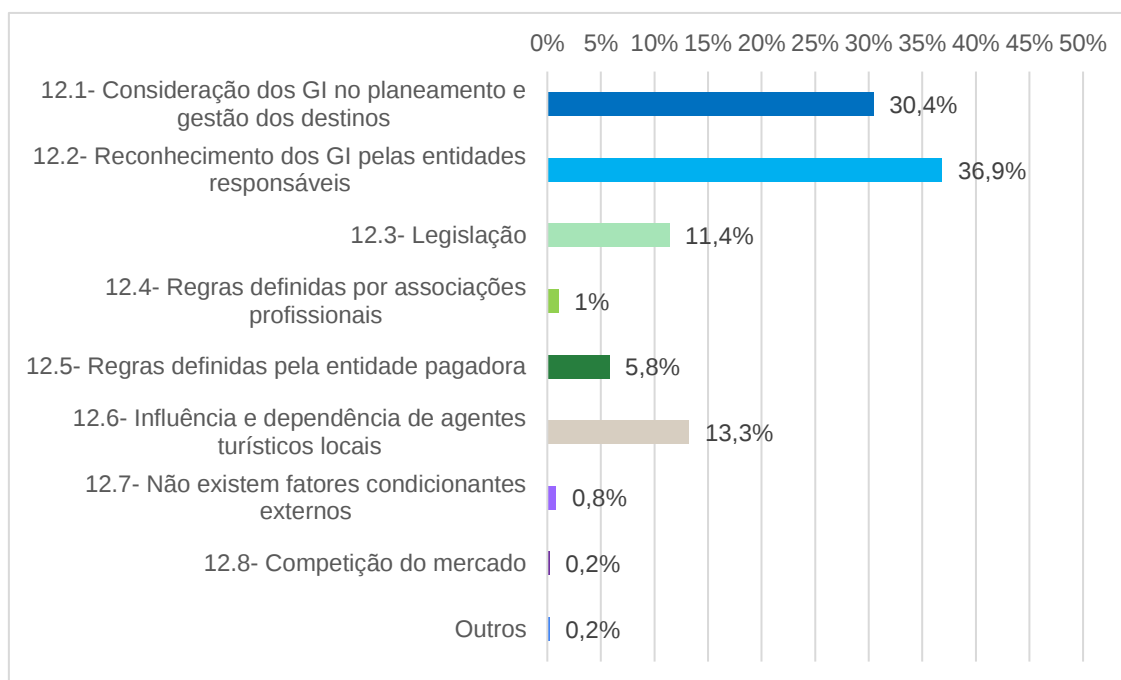
Tabela 16 – Percepção do grau de participação dos GI enquanto *stakeholders* – habilitações académicas

Fatores externos	Valor	Significância aproximada
V de Cramer*	0,176	0,045
Nº de casos válidos	216	

*coeficiente de contingência entre duas variáveis, valor de 0 a 1

Em relação à questão sobre quais os principais fatores externos que mais condicionam a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos (Q.12), os respondentes podiam selecionar até três respostas por participante (entre opções pré-definidas e uma “outra, qual?”), verificando-se 483 respostas. Sempre que possível, as respostas livres foram agrupadas nas opções pré-existentes, tendo sido adicionada a variável “12.8” no caso em que tal não foi possível, por se tratar de um argumento diferente daqueles apresentados. Importa referir que uma das respostas livres obtidas não se enquadrava nos “principais fatores externos”, pelo que foi classificada como “outros”.

Figura 7 – Q12. Principais fatores externos condicionantes da atuação dos GI no planeamento e gestão dos destinos



A figura 7 permite uma fácil leitura dos resultados alcançados, estando os fatores externos divididos segundo a sua natureza e identificados por diferentes grupos de cores, nomeadamente: planeamento e gestão e entidades responsáveis; legislação e regras; influência e dependência de *stakeholders*; ausência de condicionantes e competição.

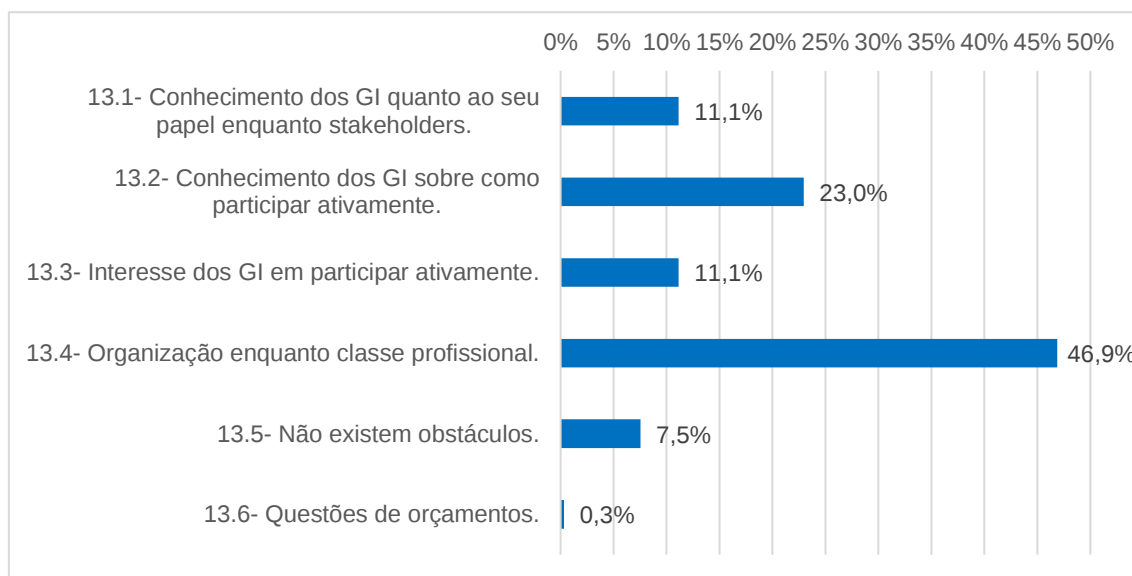
Segundo os respondentes, os principais fatores externos condicionantes da sua atuação enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos consistem na falta de reconhecimento por parte das entidades responsáveis (36,9%) e na limitada valorização da sua participação no referido processo (30,4%). Os participantes revelam que a sua dependência de outros *stakeholders* locais (13,3%), e a legislação (11,4%) são igualmente importantes fatores externos condicionantes à sua participação enquanto *stakeholders*. É de destacar a existência de apenas 0,8%, referência à não existência de fatores condicionantes externos.

Ao analisar os fatores externos que mais se destacam como os principais condicionantes à atividade dos guias-intérpretes (12.1 e 12.2), percebe-se que ambos pertencem a um mesmo grupo, previamente descrito como planeamento e gestão e entidades responsáveis. Somando os respetivos valores, alcança-se uma frequência relativa de 67,3%, propondo-se que os fatores externos a que se refere tal valor possam

explicar em parte, as frequências relativas obtidas na tabela 14, atribuídas aos graus de participação baixo (38,9%) e moderado (36,1%) dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, percecionados pelos próprios profissionais.

De seguida os respondentes foram questionados quanto à sua perceção em relação a fatores inerentes aos guias-intérpretes e que condicionam a sua participação enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos, estando os dados referentes à questão 13 representados na figura 8. Os respondentes podiam indicar até três fatores entre os pré-estabelecidos ou resposta aberta, tendo sido auferido um total de 321 resultados. Somou-se às opções pré-definidas a opção de resposta livre, tendo sido a mesma incluída nas alíneas pré-existentes sempre que assim se justificasse. Optou-se por não incluir na figura 8 um conjunto de questões (16 respostas) por se referirem a fatores externos e que estão classificadas na tabela 17.

Figura 8 – Q13. Principais fatores internos condicionantes da atuação dos GI no planeamento e gestão dos destinos



De acordo com os resultados apresentados na figura 8, destaca-se o facto de predominar a opinião de que não existem condições para os guias-intérpretes terem uma participação ativa no planeamento ou gestão dos destinos (92,1%), ou porque não estão suficientemente organizados como classe profissional (46,9%), não possuem informação sobre como participar (23,0%), não terem conhecimento suficiente sobre o seu papel como *stakeholder* (11,1%), ou mesmo por falta de interesse (11,1%). Curiosamente a eleição da opção que se referia à inexistência de obstáculos internos a

uma maior participação no planeamento e gestão dos destinos corresponde a 7,5%, revelando ser superior àquela presente na figura 7, que se refere a fatores externos (0,8%).

Com base no que os respondentes apontam como sendo o principal fator interno condicionante da atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos (necessidade de maior organização enquanto classe profissional), propõe-se que, em parte, este fator justifique as frequências relativas obtidas na tabela 14, atribuídas aos graus de participação baixo (38,9%) e moderado (36,1%) dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, percecionados pelos próprios profissionais.

Tal como anteriormente referido, a tabela 17 foi construída tendo por base as respostas livres recolhidas na questão 13 que indicavam fatores externos. Contudo, considerando o número de respostas e constância dos resultados obtidos, reforçando aqueles analisados na figura 7, crê-se que os resultados da tabela 17 sejam muito relevantes, apesar de apenas representarem 5% dos resultados obtidos na questão 13. Dos fatores externos mais referidos destacam-se os respeitantes a agências e operadores turísticos (dependência e falta de reconhecimento) com 37,5%, e falta de reconhecimento dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* pelas entidades responsáveis (25%).

Tabela 17 – Q13. Respostas livres

Fatores externos		Frequência absoluta	Frequência relativa
Os GI não são suficientemente considerados no planeamento e gestão dos destinos		1	6,3%
As entidades responsáveis pelo planeamento não reconhecem devidamente os GI		6	37,5%
Legislação		2	12,5%
Agência de viagens/ operador turístico	Dependência dos GI em relação às agências/operadores	3	18,8%
	Falta de reconhecimento do papel do GI como <i>stakeholder</i> por parte das agências/operadores	4	25,0%
Total		16	100%

A questão 14, última questão da terceira secção do questionário, teve como objetivo perceber se os respondentes estariam interessados numa participação mais ativa enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos, sendo que a grande maioria (83,5%) considera que sim, enquanto que apenas 1,4% revela que a referida participação não é do seu interesse e 15,1% responderam que não sabem.

A análise dos referidos resultados não permite dúvidas sobre o desejo de uma maior participação por parte dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos. Contudo, com o objetivo de compreender a natureza da indecisão dos 15,1% dos respondentes em relação a uma maior participação no planeamento e gestão dos destinos, foram analisadas as suas respostas à questão 13 (principais fatores internos condicionantes). O estudo das 48 respostas atribuídas aos 33 respondentes indecisos quanto a uma maior participação no planeamento e gestão dos destinos permitiu alcançar uma frequência relativa de 29,2%, somatório das variáveis “13.1- Conhecimento dos GI quanto ao seu papel enquanto *stakeholders*” e “13.2- Conhecimento dos GI sobre como participar ativamente”. Propõe-se assim, que a indecisão retratada por 15,1% dos respondentes, se deva em parte à sua necessidade de mais informação sobre a matéria apresentada, para que possam assumir uma opinião concreta.

A quarta secção do questionário, com principal foco nas relações entre *stakeholders*, era precedida de uma definição do conceito de *stakeholder* para que os respondentes pudessem classificar um conjunto de afirmações (três variáveis) de acordo com o seu grau de concordância. Os resultados são apresentados na figura 9 e na tabela 18.

Figura 9 – Q15. Relação entre os GI e restantes *stakeholders*

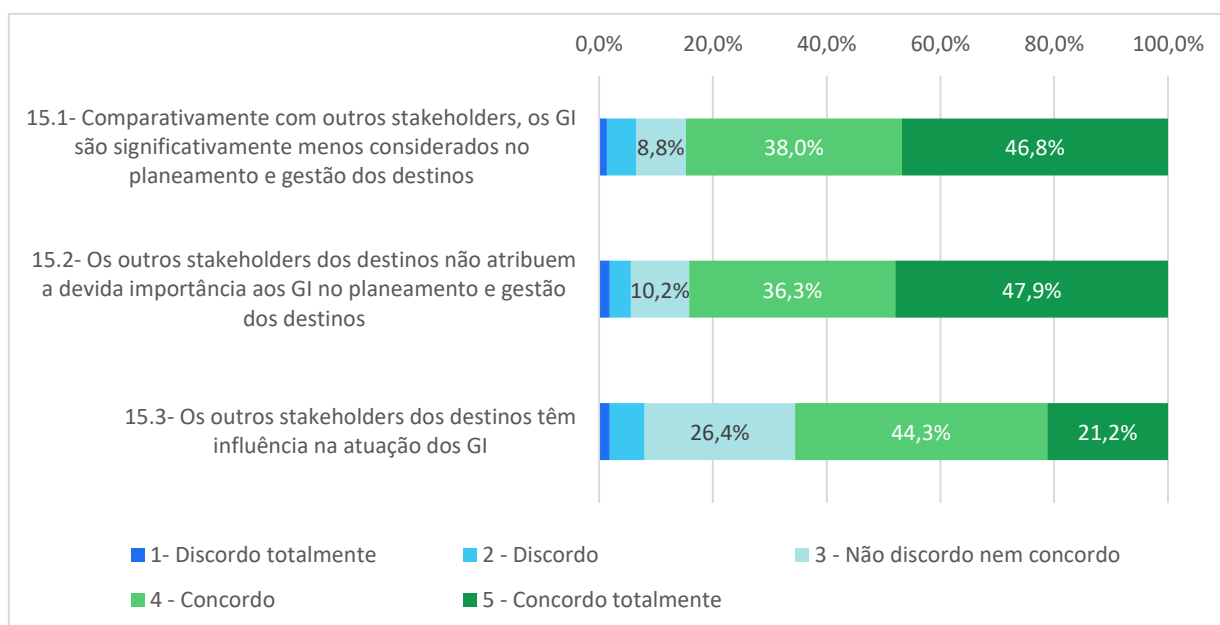


Tabela 18 – Q15. Relação entre os GI e restantes *stakeholders*

	Frequência absoluta						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
	1	2	3	4	5	Total						
15.1- Comparativamente com outros stakeholders., os GI são significativamente menos considerados no planeamento e gestão dos destinos.	3	11	19	82	101	216	4,23	4	5	5	1	0,910
15.2- Os outros stakeholders dos destinos não atribuem a devida importância aos GI no planeamento e gestão dos destinos	4	8	22	78	103	215	4,24	4	5	5	1	0,914
15.3- Os outros stakeholders dos destinos têm influência na atuação dos GI	4	13	56	94	45	212	3,76	4	4	5	1	0,915

A figura 9, representação dos resultados obtidos na questão 15 do questionário, demonstra graus elevados de concordância dos respondentes em relação às variáveis 15.1 e 15.2. Não obstante existirem números que comprovam a concordância dos guias-intérpretes no que diz respeito à ideia expressa na variável 15.3, os valores obtidos na opção “5- Concordo totalmente”, são mais baixos comparativamente com as primeiras duas variáveis. Da mesma forma, a terceira opção “Não discordo nem concordo” obteve maiores resultados (26,4%) na variável 15.3 do que nas variáveis anteriores.

Os referidos resultados podem ser comparados com aqueles retratados na figura 7, na medida em que os principais fatores externos condicionantes da atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos foram indicados como sendo a rara consideração e a falta de reconhecimento dos guias-intérpretes por parte das entidades responsáveis. Na figura 9 e na tabela 18, é possível verificar que os mesmos contextos foram de novo assinalados pelos guias-intérpretes (15.1 e 15.2), demonstrando que se trata de algo a ter em consideração no que respeita a relação destes profissionais com os restantes *stakeholders* dos destinos. A mesma comparação poderá ser feita entre a figura 7 e os resultados expressos na figura 9, existindo uma menor concordância dos respondentes quanto à influência que os outros *stakeholders* dos destinos têm sobre a atuação dos guias-intérpretes, como o comprovam a variável 15.3 (Figura 9) e as variáveis 12.3, 12.4, 12.5 e 12.6 (Figura 7).

No que se refere à liberdade de atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão (Q16), os dados são apresentados na tabela 19.

Tabela 19 – Q16. Perceção dos GI sobre a liberdade da sua atuação no planeamento e gestão dos destinos

Frequência absoluta						Frequência relativa						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total						
36	71	53	37	14	211	17,1%	33,6%	25,1%	17,5%	6,6%	100%	2,63	2	2	5	1	1,150

A análise dos resultados da questão 16 permite chegar à conclusão de que a maioria dos guias-intérpretes inquiridos acredita que a sua atuação enquanto *stakeholder* tem algumas limitações, dado que somando os valores atribuídos às opções “1- Discordo totalmente” e “2- Discordo”, é possível obter 50,7%. Apesar do referido valor representar a maioria dos resultados como sendo discordantes de uma liberdade de atuação sem condicionantes, verificou-se que existe uma grande dispersão de opiniões, o que se pode confirmar pelo elevado valor do desvio padrão (1,150). A soma dos valores obtidos através das opções “4- Concordo” e “5- Concordo totalmente” permite obter um valor de 24,1% que considera que a sua atuação é livre de condicionamentos. A restante percentagem, 25,1% não discorda nem concorda.

A soma das frequências absolutas correspondentes às mencionadas opções 4 e 5 (Tabela 19), perfaz um total de 51 guias-intérpretes que considera a sua atuação livre de condicionamentos. Contudo, ao comparar estes resultados com aqueles obtidos na questão 12 (Figura 7) e questão 13 (Figura 8), foi possível verificar uma discordância de respostas, pois apenas 1 dos 51 respondentes afirma não existirem obstáculos externos nem internos à atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.

A última secção do questionário tratou a “valorização dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*”. Os resultados obtidos na questão 17, representados tabela 20, demonstram a clara concordância com a ideia proposta de que o papel dos guias-intérpretes pode ser, de facto, mais valorizado. Não existem discordâncias, porém, 2,3% demonstra não discordar nem concordar.

Tabela 20 – Q17. Valorização do papel dos GI enquanto *stakeholders*

Frequência absoluta						Frequência relativa						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total						
0	0	5	51	162	218	0%	0%	2,3%	23,4%	74,3%	100%	4,72	5	5	5	3	0,497

Seguiu-se a questão 18, que requisitou uma avaliação por parte dos participantes quanto ao grau de importância de cada uma das medidas propostas para reforço da atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos. Os resultados foram apresentados na figura 10 e na tabela 21.

Figura 10 – Q18. Importância de medidas para reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos

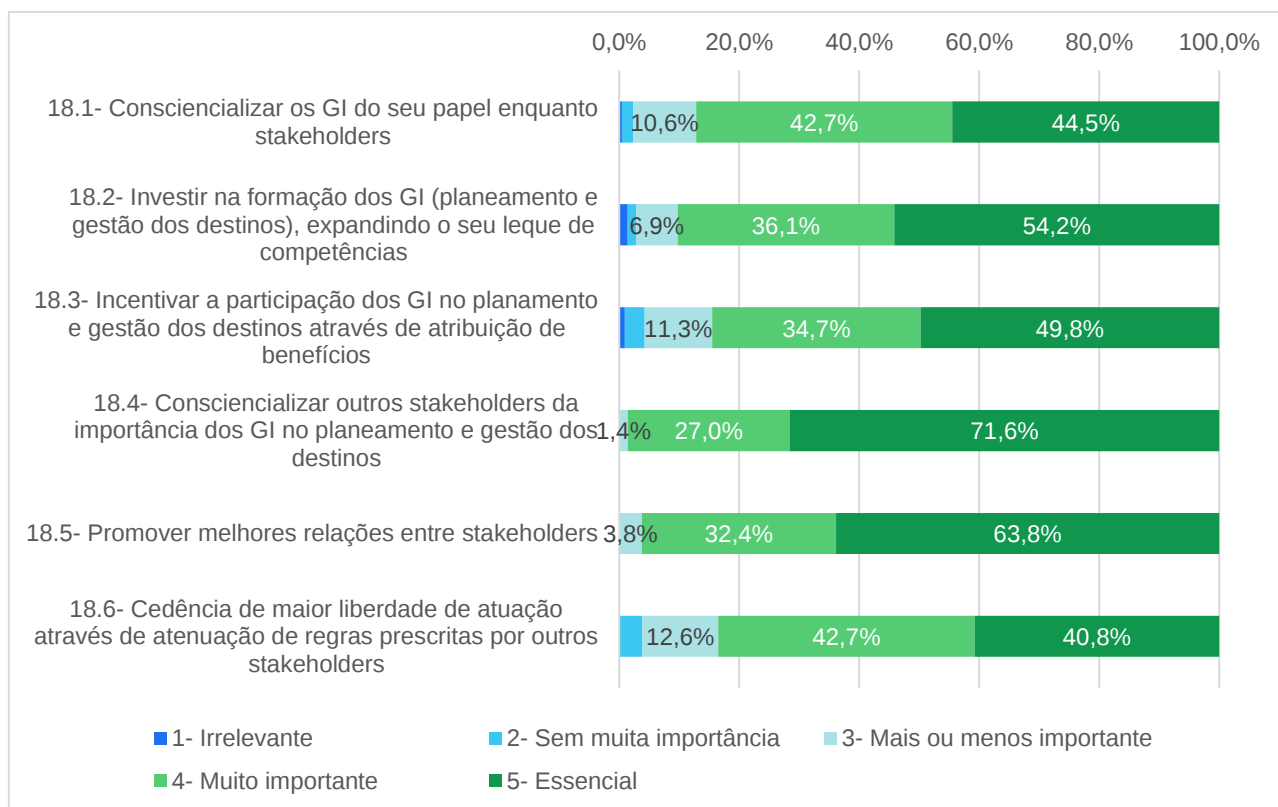


Tabela 21 - Q18. Importância de medidas para reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos

	Frequência absoluta						Média	Med.	Moda	Máx.	Mín.	DP
	1	2	3	4	5	Total						
18.1- Consciencializar os GI do seu papel enquanto stakeholders.	1	4	23	93	97	218	4,28	4	5	5	1	0,762
18.2- Investir na formação dos GI.	3	3	15	78	117	216	4,40	5	5	5	1	0,793
18.3- Incentivar a participação dos GI através de atribuição de benefícios.	2	7	24	74	106	213	4,29	4	5	5	1	0,861
18.4- Consciencializar outros stakeholders da importância dos GI	0	0	3	57	151	211	4,70	5	5	5	3	0,487
18.5- Promover melhores relações entre stakeholders.	0	0	8	69	136	213	4,60	5	5	5	3	0,561
18.6- Cedência de maior liberdade de atuação através de atenuação de regras prescritas por outros stakeholders.	0	8	26	88	84	206	4,20	4	4	5	3	0,804

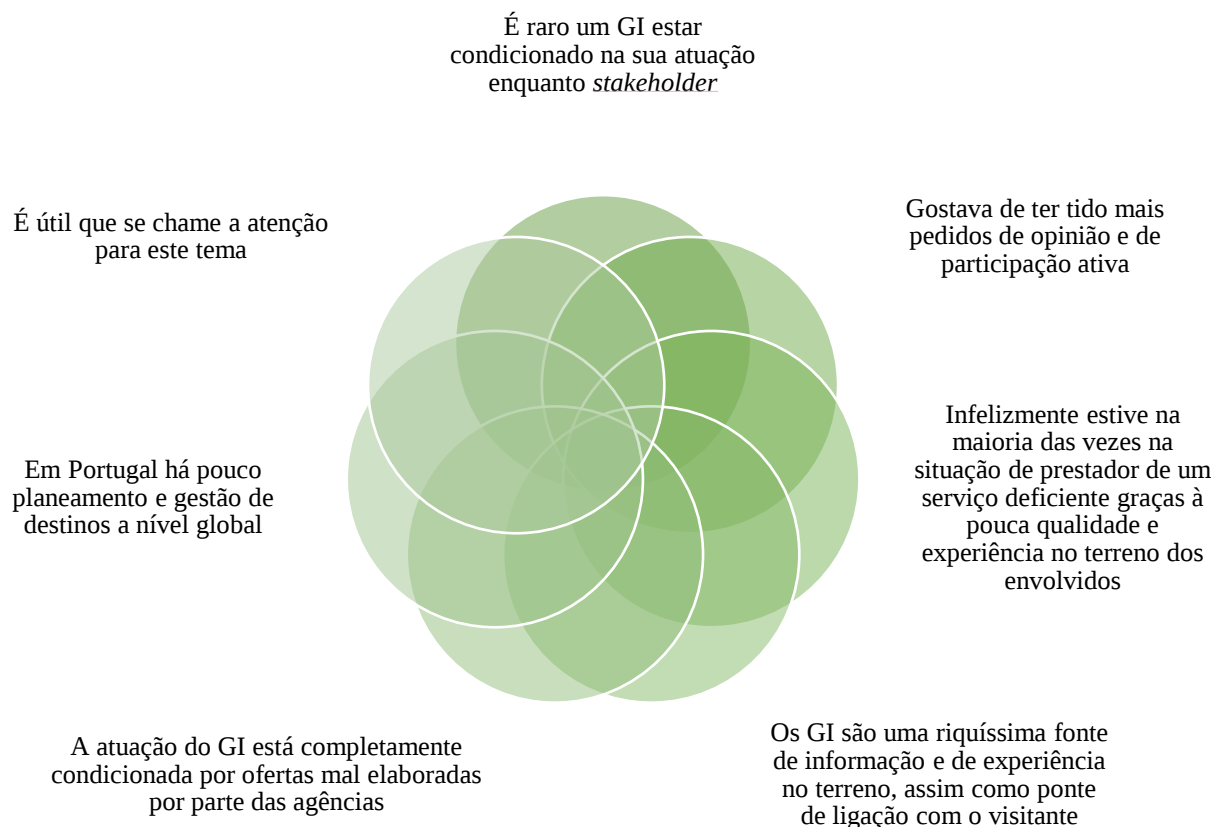
É possível verificar, a partir da tabela 21, que as mais importantes medidas com vista a reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos foram indicadas pelos respondentes do questionário como sendo a consciencialização de outros *stakeholders* e a promoção de melhores relações entre estes. As variáveis 18.4 e 18.5 foram as que obtiveram as médias mais altas, traduzindo-se em 4,70 e 4,60, respetivamente. Também o desvio padrão releva ser o menor, aproximando-se as escolhas dos respondentes da média obtida. A medida que indica a consciencialização de outros *stakeholders* sobre a importância dos guias-intérpretes (18.4) foi igualmente aquela cuja opção “5- Essencial” obteve um maior resultado (71,6%), tal como indica a figura 10, revelando a sua irrefutável importância.

Todas as medidas indicadas no questionário alcançaram uma média superior a 4, no entanto, as que apresentam um maior desvio padrão tratam-se das variáveis 18.3 (0,861) e 18.6 (0,804).

A questão 19 deu oportunidade aos guias-intérpretes de, em forma de resposta livre, apresentar algum comentário, questão ou proposta para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos. Os resultados obtidos foram analisados e classificados em dois grupos: i) comentários; e ii) propostas. Desta forma, foi primeiramente elaborada a figura 11, com exemplos das

principais ideias presentes nos comentários dos respondentes. Os referidos exemplos foram agrupados segundo as mesmas ideias e, por isso, não foram apresentados *ipsis verbis*, porém a sua génese e essência foi respeitada.

Figura 11 – Q19. Comentários dos respondentes sobre o questionário e o tema desenvolvido

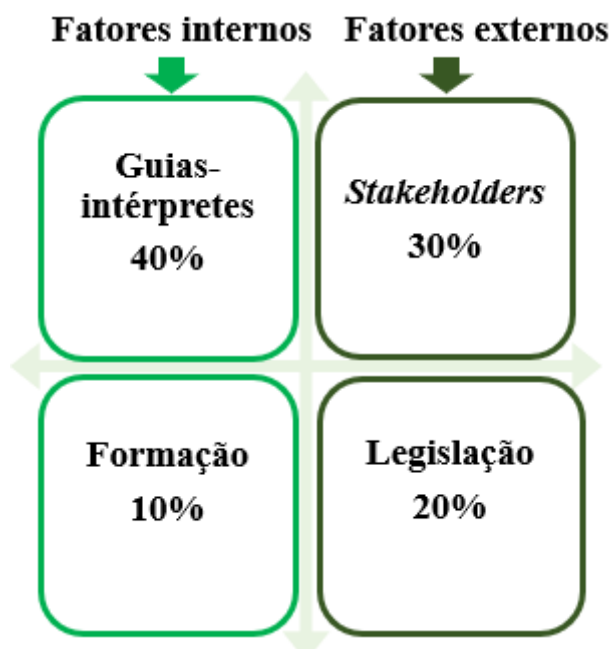


As propostas apresentadas pelos guias-intérpretes, participantes do questionário, para a valorização do seu papel enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos foram analisadas e agrupadas em quatro grupos: i) guias-intérpretes; ii) *stakeholders*; iii) formação; e iv) legislação. A tabela 22 apresenta as medidas de valorização apresentadas pelos respondentes, estando enquadradas em cada um dos referidos grupos. Por sua vez, a figura 12 apresenta cada um dos grupos, de forma categorizada tendo em conta tratar-se de fatores internos ou externos, assim como sua frequência relativa associada.

Tabela 22 – Q19. Medidas de valorização

Medidas de valorização	Frequência absoluta	Grupos
Maior proatividade por parte do grupo profissional	2	Guias-intérpretes
Autorreconhecimento do seu valor enquanto stakeholders	1	
Autorreconhecimento das suas formações académicas e profissionais	1	
Consciencializar e promover imagem dos GI enquanto importantes <i>stakeholders</i>	4	
Formação contínua	1	Formação
Formação base	1	
Melhoria das relações	2	Stakeholders
Trabalhar em conjunto	2	
Presença dos GI em câmaras municipais, postos de turismo e agências de viagem	2	
Regulamentação	3	Legislação
Alívio da legislação aplicada aos GI	1	
Total		20

Figura 12 - Q19. Medidas de valorização



Cruzando estes dados com os obtidos através das questões Q11 e Q12 (quais os principais fatores externos e internos que condicionassem a atuação dos guias-intérpretes

enquanto *stakeholders*), verifica-se que as propostas para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos (Q19), podem ser divididas da mesma forma. Assim, o grupo “guias-intérpretes” e “formação” concernem os fatores internos condicionantes e os “*stakeholders*” e “legislação” referem-se aos fatores condicionantes externos. Verifica-se também que o maior número de propostas de melhoria foca-se nos grupos referentes aos “guias-intérpretes” e “*stakeholders*”.

4.2 ENTREVISTAS

As entrevistas enquanto técnicas de recolha de informação, englobam variadas fases, podendo considerar-se um processo demorado e trabalhoso. O planeamento das entrevistas, integrando a definição de objetivos e a estruturação das questões foi seguido da sua implementação. Esta fase consome bastante tempo, devido à calendarização das entrevistas, dependente da disponibilidade dos entrevistados.

Seguidamente procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, tendo em consideração as múltiplas dimensões que constituem a comunicação verbal e para-verbal, como as palavras, o tom e o volume da voz do entrevistado. Um exemplo da transcrição das entrevistas pode ser consultado no apêndice VII.

A seguinte fase, a análise do conteúdo, dividiu-se em três etapas, tal como aconselhado por Bardin (1977): i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A fase de pré-análise do conteúdo consistiu numa leitura integral de cada entrevista, para que se pudessem assinalar os factos, as ideias e as informações mais importantes partilhadas pelo entrevistado. Por sua vez, a exploração do material teve como principal objetivo enquadrar cada uma das referidas informações de acordo com os objetivos correspondentes da entrevista. Durante esta etapa, foi elaborada a tabela 23 (apresentada no ponto 4.3), com o objetivo de sintetizar os conhecimentos retirados de cada entrevista, de forma a facilitar a última etapa da análise de conteúdo, o tratamento dos resultados e sua interpretação.

4.2.1 Análise da entrevista – Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo (AGIC) – Maria de Jesus Candeias

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

A entrevistada considera que existe uma evolução no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal (“a evolução em Portugal tem sido muito positiva”), estando os diversos *stakeholders* envolvidos neste processo (“há cada vez mais uma descentralização”). No entanto, acredita também existir espaço para desenvolvimento e melhorias (“há muito a fazer”).

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

O papel dos guias-intérpretes é multifacetado e abrangente (“é económico, político, ambiental, é tudo o que nós quisermos ser”), tendo vindo a ser reconhecido (“somos cada vez mais conhecidos”). A atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* manifesta-se através da capacidade de promoção (“embaixadores do país”), escolha e transmissão de informação (“mostramos tudo o que não se vê”), manipulação (“manipuladores de opiniões”) e da sua experiência profissional (“experiência no terreno, que vem da prática, não se aprende na escola”). Expõe o facto de o guia-intérprete ser, muitas vezes, das poucas pessoas com quem os turistas contactam no destino e realça a dualidade das consequências que este profissional pode trazer ao destino (“para o bem e para o mal”).

Relativamente à participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, ao mencionar as agências de viagens e operadores, descreve os guias-intérpretes como “executantes” de programas que nem sempre lhes agradam ou com que nem sempre concordam (“tudo o que nos aparece, já está feito”). Considera, no entanto, que enquanto associação, podem representar os guias-intérpretes junto de outros *stakeholders* como a Secretaria de Estado do Turismo e o Turismo de Portugal (“podemos servir de elo de ligação”), servindo este contacto para a transmissão de conhecimento dos guias-intérpretes a pessoas e entidades que “não têm experiência no terreno”. Apesar de afirmar

que os guias-intérpretes, representados pela AGIC, são ouvidos junto de outros *stakeholders* “sentimos que temos um saber que não é aproveitado”.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos
--

Com o crescente reconhecimento da profissão e “nível de consciência do nosso interlocutor”, afirma que existe interesse por parte de outros *stakeholders* num envolvimento dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos (“temos cada vez mais protocolos, com museus, com autarquias, universidades”), contudo, a iniciativa parte da AGIC e seus associados. Comprovando a regra, aponta como exceção o interesse da atual Secretária de Estado do Turismo e seu gabinete, que tomam a iniciativa neste contacto com as associações que representam os guias-intérpretes, e que demonstram interesse em ouvir e agir de acordo com o que lhes é transmitido (“percebe-se que há tentativas de utilizar aquilo que nós sugerimos”). Acrescenta, que as agências de viagem e operadores turísticos (“quem contrata os nossos serviços mais regularmente”), que consultam os guias-intérpretes de forma a utilizar o seu conhecimento e experiência no desenvolvimento de programas, apenas o faz “porque existe um laço de confiança, não é porque nós já estejamos ao mesmo nível dos outros *stakeholders*”.

Quando a entrevistada se refere ao interesse por parte dos próprios guias-intérpretes numa participação mais ativa no processo de planeamento e gestão dos destinos, admite que seja “q.b.”. Acrescenta também que este é um dos maiores obstáculos à participação destes profissionais no referido processo (“os obstáculos são inerentes aos guias”). Esclarece que, devido à natureza e condições da profissão, os guias-intérpretes são muito individualistas (“diria que a palavra classe existe muito pouco na nossa profissão”) e têm pouca representatividade por serem poucos. Também a limitação da sua atuação enquanto associação é um obstáculo, pois “não é o nosso trabalho a *full time*”. Quanto a obstáculos externos, menciona o facto de os guias-intérpretes serem tutelados pelo Ministério da Economia e não pelo da cultura (“é um grande *handicap*”), a abertura e capacidade por parte de outros *stakeholders* para compreender as capacidades destes profissionais (“quem está à frente das instituições não tem a formação ou a apetência para perceber o que é o nosso trabalho”) e a difícil gestão da relação entre os guias-intérpretes e as agências de viagens e operadores turísticos. Enfatiza igualmente a

burocracia, “que estraga esta relação entre *stakeholders*”, e acrescenta “os problemas têm de afetar as pessoas diretamente para serem resolvidos rapidamente”.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos

A entrevistada declara que existe muito a fazer, porém, que as medidas de valorização da participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos partem dos próprios (“esta valorização parte de nós, classe”). É essencial que exista um entendimento entre estes profissionais (“quanto mais em sintonia estivermos, maior é a nossa força junto de outros *stakeholders*”), realça também a importância da afiliação a ambas as entidades representantes dos guias-intérpretes a nível nacional, referindo-se à AGIC e ao SNATTI (“o ideal seria todos serem associados dos dois”) e a importância da relação entre as várias gerações de profissionais, de forma a “seguir a evolução”. Salienta o valor da persistência, empenho, formação e desenvolvimento de competências, acompanhando uma intensificação da relação com restantes *stakeholders* (“é um contacto permanente, é insistir e nunca perder a força”).

4.2.2 Análise da entrevista – Sindicato Nacional de Actividade Turística, Tradutores e Intérpretes (SNATTI) – Paulo Cosme

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

O entrevistado é da opinião que o processo de planeamento e gestão dos destinos tem evoluído “de forma positiva” em Portugal. Justifica a sua opinião dizendo que os guias-intérpretes já são reconhecidos e procurados por *stakeholders* que descreve como “nossos clientes”, referindo-se a agências e operadores turísticos. Adianta, contudo, que no que concerne o envolvimento de todos os *stakeholders* neste processo, ainda existe um longo caminho a percorrer (“acho que ainda falta muito”), porém, termina reforçando a evolução positiva que tem vindo a verificar-se.

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Os guias-intérpretes são descritos como “os melhores embaixadores de um destino”, na medida em que o conhecem (“ninguém melhor que nós conhece o destino onde trabalha”), e que o representam junto dos turistas com quem trabalham (“a nossa imagem acaba por fazer a marca [...] do destino”). Salienta que a qualificação e a certificação são importantes aspetos a ter em consideração, pois é indubitável a dualidade de consequências que a atuação do guia-intérprete pode ter sobre o destino (“de uma forma ou de outra acabamos por ter influência”).

Quanto à atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos, constata que se trata de uma contribuição importante, mas que “ainda falta muito” para a sua devida integração no processo. Confirma existir uma aproximação, por parte de agências e operadores turísticos, no sentido de obter o *feedback* dos guias-intérpretes relativamente a programas e tours a ser vendidos (“para saberem se logisticamente é possível fazer ou não”). Acrescenta, contudo, que a crescente participação dos guias-intérpretes decorre da relação pessoal e comercial com as agências de viagens e operadores turísticos. A referida participação é exercida a título individual, e não enquanto classe, não recebendo o SNATTI pedidos de participação por parte destes *stakeholders* (“pessoalmente sim, institucionalmente não”).

O entrevistado admite que “a nível institucional a participação dos guias é nula [...] no planeamento”. Contudo, reconhece que a mesma existe por vezes na área de marketing, com o convite por parte do Turismo de Portugal para determinadas campanhas de promoção do país. Ainda com relação ao referido *stakeholder*, salienta as várias parcerias que estabeleceu com o SNATTI, nomeadamente a instituição de cursos de guias regionais e os vários convites para eventos “que nos ajudam a ter maior visibilidade e mais respeito por aquilo que fazemos”. Afirma que a mesma relação existe igualmente com algumas Câmaras Municipais (“algumas com quem já tivemos eventos organizados”), adiantando que esta relação resulta também de relações de amizade e respeito (“porque é muito difícil entrarmos numa Câmara Municipal e pedirmos seja o que for porque ninguém nos conhece”).

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos

Quando questionado sobre o interesse dos outros *stakeholders* numa participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, o entrevistado alega “não vejo que seja para já muito”. O contacto de iniciativa do Turismo de Portugal (referido anteriormente), tem como objetivo essencialmente a “certificação, formação e cursos” e não o planeamento e gestão dos destinos. Quando se refere às agências e operadores turísticos, insiste que se constata uma evolução (“as pessoas procuram mais os guias-intérpretes para obter mais informação em relação ao destino”).

A relação entre o SNATTI e restantes *stakeholders* é de iniciativa de ambas as partes. No entanto, considera que apesar de existir necessidade de um “contacto mais atual com as várias entidades”, por vezes “é impossível”. O SNATTI está interessado e disponível para uma maior intervenção dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, sendo que alguns profissionais também o estarão (“acho que alguns sim”). Frisa, contudo, que a participação dos guias-intérpretes neste processo deverá ter em consideração a sua experiência profissional, pois a perspetiva em relação à logística é diferente (“podemos ter profissionais que [o] possam fazer e estejam interessados em fazer, mas o que conta, pelo menos na maior parte das vezes, para mim, é a experiência que têm de anos de trabalho, que é para depois não terem problemas”).

Indica, como principais obstáculos a uma participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos a necessidade de um maior (“grau de confiança de quem está do outro lado e que conheça quem está do lado de cá”), assim como necessidade de valorização dos guias-intérpretes (“eu acho que os guias são reconhecidos, mas não são valorizados”). Responsabiliza as instituições, mais especificamente o Estado (“a máquina do Estado é muito pesada”) e quando se pronuncia sobre as Câmaras Municipais, comenta a falta de formação na área do turismo e desinteresse em ouvir os guias-intérpretes (“não estão interessados que alguém lhes vá dizer como devem fazer”).

Apresenta como obstáculo o facto de os guias-intérpretes representarem uma minoria, sem poder económico nem lobby político (“o nosso peso político é zero”). O dinheiro é igualmente apresentado como um revés, dado que algumas parcerias entre o SNATTI e outros *stakeholders*, referindo as entidades regionais, dependem de cotas anuais (“se estamos a falar de uma entidade regional que é responsável pela promoção,

nós, para estarmos presentes, temos de ter um custo associado envolvido e os preços variam de acordo com as regiões de turismo”).

Afirma que, no que concerne os guias, “não há obstáculos”, porém refere não ser prioridade para estes profissionais a intervenção no planeamento e gestão dos destinos (“o resto acaba por ser depois passado para segundo plano”). Continua, referindo a individualidade dos guias-intérpretes (“esta individualidade é a parte que dificulta o projeto de um todo”), aludindo ao seu orgulho, porque (“não fazemos qualquer coisa”) e presunção (“de acharmos que somos o máximo em tudo e que devemos estar em todos os lados”).

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos

Como medidas de valorização, o entrevistado propõe que estas têm de partir dos guias-intérpretes e respetivas associações representantes (“teria de ser um trabalho nosso”). Refere a importância de parcerias entre os guias-intérpretes e restantes *stakeholders*, para que mais tarde se consigam obter os benefícios de relações cimentadas (“têm que se plantar aos bocadinhos e depois dentro de uns anos, ou dentro de uns meses, é que as coisas vão começar a dar fruto”).

Admite também que, idealmente, todas as Câmaras Municipais deveriam ter um guia-intérprete a contribuir para a área do turismo e da cultura, assim como cada museu deveria ter um guia-intérprete a trabalhar (“isso seria um mundo perfeito”).

4.2.3 Análise da entrevista – Câmara Municipal de Oeiras (CMO) – Maria Eduarda Oliveira

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

A entrevistada refere a pluralidade de características dos vários destinos que constituem o destino “Portugal continental”. Alude às diferentes formas como estes se inserem no processo de planeamento e gestão, nomeadamente à inclusão de todos os *stakeholders* (“o envolvimento numas áreas é bastante intenso e noutras não tanto”). Salienta a importância do papel dos *stakeholders* (“é fundamental”), especialmente do

trabalho desenvolvido pelo Turismo de Portugal (“tem muita qualidade o trabalho que é feito”). Considera que se verifica uma evolução no referido processo, no entanto, “há sem dúvida espaço para melhorias”.

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Quando questionada sobre a importância dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* dos destinos, a entrevistada afirma ser “fundamental”. Os guias-intérpretes destacam-se através do seu conhecimento e valorização do património (“o guia é essa pessoa que realmente marca a diferença”), promovendo assim o destino e a sua marca.

Com base na sua experiência na Câmara Municipal de Oeiras, reconhece que os guias-intérpretes, por conhecerem os turistas com quem trabalham, são capazes de os atrair para lugares onde nunca iriam sem a sua intervenção (“conseguem trazer-nos aqui, se calhar, pessoas que nunca viriam ao nosso espaço”). Faz igualmente uma importante referência à mediação entre turistas e destino, sendo os guias-intérpretes fundamentais para “haver aqui uma boa sinergia entre o nosso público visitante e os *stakeholders*”.

Refere que através do seu conhecimento e envolvimento com o público, o guia-intérprete é também responsável por “proporcionar uma boa experiência”, podendo, da mesma forma, “prejudicar um bocadinho a visão que temos das coisas”, caso não seja um bom profissional.

De uma forma geral, considera que “os guias-intérpretes ainda são um bocadinho subvalorizados” e afirma que “o guia é essencial no planeamento”. O seu conhecimento e proximidade dos turistas, permite-lhes entender o que “os públicos andam à procura”, sendo para isso “importante ouvi-los”. Quando questionada sobre a concreta intervenção dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, a entrevistada confessa não ter conhecimento dessa intervenção, acrescentando que “se calhar isso já é uma resposta”. Continua dizendo que possivelmente estes profissionais estarão “diluídos na paisagem”, ficando “esquecidos” e deixados “para o fim”, quando deveriam ser “os primeiros a serem envolvidos” e deveriam ter o dobro ou o triplo da importância que têm atualmente.

Os guias-intérpretes não foram considerados no plano municipal de desenvolvimento turístico da Câmara de Oeiras (que se encontra em desenvolvimento),

tendo a entrevistada admitido “eles não estavam contemplados [...] e é uma falha grande”. Conclui asseverando “agora que está a falar sobre o assunto, eu acho que a próxima conversa que vou marcar é com guias”.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos

No que diz respeito à relação entre os guias-intérpretes e os planos municipais de desenvolvimento turístico em Portugal, a entrevistada afirma não ter conhecimento sobre a consideração por estes profissionais nos planos desenvolvidos por outras Câmaras Municipais, mas acredita que “são um bocadinho esquecidos”. Os guias-intérpretes são incluídos em fases posteriores, nomeadamente na “fase final do produto”, em vez de serem contemplados aquando da fase do planeamento (“não os ouvimos quando devemos”).

Quanto ao seu interesse (e da entidade que representa) numa participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, afirma “eu estou pronta para acolher”. No entanto, quando questionada sobre o interesse dos próprios profissionais, declara acreditar que este existe, porém não é demonstrado (“não chega nada deles”). Quanto à aproximação que existe entre os guias-intérpretes e o referido *stakeholder* (“contam-se pelos dedos das mãos as propostas que apareceram aqui”) e que são a nível pessoal. A entrevistada expressa alguma dúvida quando diz: “mas eu acredito que haja organizações estruturadas de guias...”.

Indica como obstáculos a uma maior intervenção dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos a falta de conhecimento dos *stakeholders* (“se calhar não têm noção exata da importância que eles têm”), a falha de comunicação entre os profissionais e restantes *stakeholders*, realçando “que a culpa também não é só de um lado” e refere “é uma classe que ainda não está suficientemente formada”.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos

As medidas de valorização para uma participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos devem ser da iniciativa de ambas as partes, ou seja, dos guias-intérpretes e dos restantes *stakeholders* (“tem de haver aqui trabalho mútuo”).

Refere que a vontade e a manifestação dessa mesma vontade em participar mais ativamente é de extrema importância (“é também uma falta deles se posicionarem, se mostrarem e que realmente fazem a diferença”), e que, de forma a chegar a um entendimento (“eu acho que o entendimento ainda nem foi promovido”), é necessária a comunicação e a aproximação dos vários *stakeholders*. Dever-se-ão promover conversas, grupos de trabalho ou *focus groups*, assim como o estudo por parte dos guias-intérpretes sobre a “nossa área” (planeamento e gestão), de forma a “fazerem propostas concretas”.

4.2.4 Análise da entrevista - Entidade Regional de Turismo da Região do Centro (ERTCP) - Pedro Machado

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

O entrevistado refere que este processo tem evoluído de forma positiva em Portugal, especificamente após 2006, “com a criação das agências regionais de promoção turística”. Existe um modelo que pretende envolver todos os *stakeholders* do “ecossistema do turismo” (“há cada vez mais uma ligação [...] de intersecção e aos mesmo tempo de execução dos vários *stakeholders*”). Destaca, não apenas a participação dos vários *stakeholders* do destino, como a sua presença física em várias atividades desenvolvidas (“porque o próprio Turismo de Portugal, no seu Conselho Estratégico para a promoção turística tem presentes os representantes das associações do setor”).

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Os guias-intérpretes são considerados “peças-chave” dos destinos (“os guias turísticos são críticos”). É destacado o seu papel de receber os turistas e de lhes transmitir a informação do destino, assim como a sua capacidade de renovação de confiança e de fidelização de clientes. Ao salientar última dimensão, o entrevistado justifica a sua importância com base em características associadas à relação entre guia-intérprete e turista (boa impressão, bom esclarecimento, boa receção). Refere que a experiência no destino está vinculada à imagem com que os turistas ficam “da pessoa que os conduziu, da pessoa que os informou, da pessoa que os seduziu”. Considera que os guias-intérpretes

são de extrema importância para os destinos e por isso, se deverá continuar a reforçar o contacto entre os guias-intérpretes e turistas (“Portugal deve continuar a apostar nisso”).

Da mesma forma, reconhece a relevância dos guias-intérpretes para o processo de planeamento e gestão dos destinos, no sentido em que estão aptos para ajudar os diversos *stakeholders* (realçando os DMC) na organização e planeamento do destino, contribuindo com *outputs* e *reports*, fruto do seu contacto direto com a experiência turística vivida pelos turistas ou a sua expectativa (dos turistas) sobre a mesma (“essa é uma informação muito válida para nós percebermos como é que podemos melhorar e qualificar a experiência”). Descreve igualmente, de uma forma prática, como os guias-intérpretes contribuem para o planeamento e gestão dos destinos, ao reportarem problemas dos mesmos, nomeadamente a nível de acessibilidade, mobilidade e sinalética (“acabam por ser indutores e de nos fazer chegar muitas questões de avaliações que fazem”).

O entrevistado revela que os guias-intérpretes, representados por associações, não participaram no plano regional de desenvolvimento do Turismo do Centro (“enquanto associação não ouvimos de certeza [...] porque não está essa parte contemplada”). Declara, no entanto, que seria importante a sua presença (“deveria estar contemplada, e em particular nos órgãos consultivos das entidades regionais”), e que a mesma seria obrigatória nos planos de desenvolvimento regionais “se estivessem na nossa assembleia-geral, se estivessem nas nossas organizações enquanto membros”.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos

Quanto ao reconhecimento da importância da participação dos guias-intérpretes nos planos de desenvolvimento regional, acredita “que muitos colegas meus não têm esta perceção”. Acrescenta que apesar de, enquanto presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, reconhecer a importância da referida participação nos planos regionais, a mesma não existe porque não está “estruturada”, acontecendo o mesmo com o Turismo de Portugal. O desconhecimento e o “formalismo que falta fazer nesta relação” entre guias-intérpretes e restantes *stakeholders* será a razão pela qual afirma que no Congresso Nacional da Hotelaria e Turismo não existiu uma única referência aos guias-intérpretes.

Na relação que existe entre o Turismo do Centro e os guias-intérpretes, afirma que a iniciativa do contacto se deve principalmente ao Turismo do Centro, mas que existe uma proatividade de parte a parte. O contacto que existe entre os guias-intérpretes e o referido *stakeholder* “não faz parte de uma rotina”, apenas se concretiza em casos pontuais como colaborações, existindo espaço para um desenvolvimento desta relação (“estruturação e esse formalismo é o que falta ainda fazer nesta relação”). Considera que a relação entre guias-intérpretes e restantes *stakeholders* não se deverá focar apenas nas entidades regionais, mas nas agências de promoção externa, onde os “guias-intérpretes são muito mais requeridos”.

“Não tendo aferido com ninguém”, crê existir um interesse por parte dos guias-intérpretes numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos (“o turismo é um ecossistema [...] ele faz parte de uma constelação e, portanto, sendo os guias-intérpretes parte incontornável dessa presença, eu acho que sim, acho que há desejavelmente essa aspiração”).

O entrevistado indica a estrutura do setor como um dos obstáculos a uma participação mais ativa dos guias-intérpretes no processo que tem vindo a ser descrito (“o setor [...] está muito relacionado com aquilo que são as atividades ditas convencionais e esquecem às vezes esta dimensão”). O obstáculo que determina como sendo o mais significativo é o desconhecimento, resultante da falta de “afirmação institucional por parte dos guias”.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos
--

Apresentou diversas medidas de valorização da participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.

Dando o exemplo de outras associações e agências de viagem, salientou a importância das associações de guias-intérpretes nacionais sensibilizarem os seus associados para criação de delegações ou subdelegações regionais de forma a reforçar a sua representatividade junto dos restantes *stakeholders* dos destinos (“não podemos estar à espera que façam por nós e, portanto, acho que há aqui uma parte que diz muito respeito aos próprios guias e à associação dos guias”). Ainda enquanto medida interna de

valorização, refere a necessidade de estímulo do contacto direto da associação (“enquanto classe”) com quem está ligado ao planeamento (“deviam ter essa participação física”), frisando a importância de um pedido de adesão às assembleias das entidades regionais, nomeadamente da do Turismo do Centro de Portugal (“têm representantes das termas, têm representantes da hotelaria [...] porque é que não podem ter representantes dos guias-intérpretes?”).

4.2.5 Análise da entrevista – Turismo de Portugal (TP) – Teresa Ferreira

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

A entrevistada considera que se verifica uma evolução no referido processo (“tem evoluído positivamente”), admitindo que possa ser melhorada a integração de todos os *stakeholders* (“há sempre margem para melhorar essa integração”).

Refere que existe, não apenas, a articulação entre os *stakeholders* da área do turismo, como também outras áreas “como a Cultura, Mar, Ambiente”.

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Relativamente à atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* dos destinos, salienta a influência destes profissionais sobre a experiência e satisfação dos turistas no destino.

No que concerne a importância da participação dos guias-intérpretes no processo de planeamento e gestão dos destinos, refere que a mesma se justifica junto dos turistas, aludindo de novo à influência que têm na experiência do turista no destino (“é relevante junto do cliente final”). Acrescenta que a participação neste processo se traduz igualmente junto dos agentes turísticos, sendo importante a informação que detêm para a “adequação da experiência/serviço”, resultando no “desenho de programas e experiências”, e o contacto próximo com o cliente permite-lhes fazer a “avaliação do *feedback*”.

Afirma que a participação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos “é necessária”, porém, não refere como a mesma toma lugar na realidade atual em Portugal.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos

Assevera que a participação ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos relaciona-se com o reconhecimento de restantes *stakeholders* quanto ao que “os GI podem aportar”.

Ao ser questionada quanto ao interesse por parte dos próprios guias-intérpretes numa participação mais ativa no referido processo, comenta “não temos informação que nos faça crer o contrário”.

A entrevistada declara que os obstáculos a uma maior participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos advêm da falta de articulação e cadência no trabalho entre guias-intérpretes e restantes *stakeholders*, resultando em “obstáculos para consolidar relações de trabalho”.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos

A entrevistada sugere que os próprios guias-intérpretes devam incentivar e desenvolver a relação com os “seus parceiros privados”, nomeadamente agências de viagens e operadores turísticos, assim como “parceiros públicos”, indicando os gestores de recursos culturais. Propõe que os guias-intérpretes possam beneficiar de uma rede diversificada e consolidada de relações com restantes *stakeholders* do panorama turístico (“mais relevante se tornará o papel dos GI”).

Complementa as suas sugestões de medidas de valorização, mencionando a importância do desenvolvimento de “capacitação, qualidade técnica” dos guias-intérpretes, melhorando a experiência turística e capacitando-os para uma maior e melhor avaliação do *feedback* por parte dos turistas (como tinha mencionado anteriormente), de forma a serem mais reconhecidos pelos *stakeholders*.

4.2.6 Análise da entrevista – Secretaria de Estado do Turismo (SET) - Celeste Varum

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

Segundo a entrevistada, existe uma participação ativa dos vários *stakeholders* do destino (e reforçada durante o covid), salientando a Secretaria de Estado do Turismo, o Turismo de Portugal, os municípios, as escolas, as associações e os empresários (“este é um setor que prima pela forte articulação entre os diferentes *stakeholders*”). Acrescenta que a participação de cada um dos referidos *stakeholders* é adequada às necessidades do destino e “especificidade de cada um dos *players*” (“cada um está englobado em fases distintas do processo”). Assim, destaca várias áreas de participação dos referidos *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal: revisão de legislação, posicionamento de produtos, *decision-making*, avaliação de medidas e lançamento de medidas de apoio durante o covid.

Ainda com relação aos *stakeholders*, revela um reconhecimento do seu valor e participação, que foi segundo a entrevistada “reforçada” e “fundamental” especialmente durante o período de covid.

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Os guias-intérpretes são descritos como “elemento fundamental de comunicação dos destinos”. É-lhes também atribuído um papel de liderança e de garantia de qualidade.

A entrevistada insistiu em referir que os guias-intérpretes certificados representam apenas 20% do setor, e que apesar de serem uma “referência” e um “farol” (“com os guias SNATTI e AGIC, não há problema, porque propõem os seus critérios de adesão”), com qualidade “validada e reconhecida”, enquanto membro da Secretaria de Estado do Turismo preocupa-se com os restantes 80%. Assim, refere que perante o processo de desregulamentação da profissão, não pode existir uma exclusão dos profissionais não certificados, sendo necessária uma ponderação quanto à inclusão dos mesmos na comunicação do destino Portugal (“não nos podemos esquecer de 80% do mercado”).

É reconhecida a importância dos guias-intérpretes pela Secretaria de Estado do Turismo, destacando o papel destes profissionais “na forma como o destino se posiciona e na forma como o destino chega a quem nos visita”. O referido reconhecimento traduz-se numa “forte interação com associações da área dos guias-intérpretes”. A importância da afiliação às diferentes associações é realçada para que a participação destes profissionais no processo de planeamento e gestão dos destinos seja possível (“os guias-intérpretes participam via associações”).

A atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos consiste no diagnóstico do próprio setor (“questões relativas ao funcionamento da própria profissão e da sua atividade, reportando dificuldades que sentem no terreno”), desenvolvimento de formações, produtos e soluções (“existe uma comunicação muito contínua sobre o que é que em Portugal está melhor ou pior, e o que poderia ser alterado”) e, por fim, um “*screening* internacional do que se passa noutros países na sua área”.

A interação dos guias-intérpretes com os *stakeholders* responsáveis pela definição de estratégias (como a Secretaria de Estado de Turismo, as entidades regionais e as escolas de turismo) é a forma como os referidos profissionais participam no planeamento e na gestão dos destinos, sendo que a entrevistada afirma existir (“existe esse envolvimento”). Adverte, no entanto, que a dita interação e participação se torna mais difícil quando considerados os restantes guias-intérpretes não certificados “porque não estão organizados, estão dispersos”.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos

De acordo com a perceção da entrevistada, os *stakeholders* mais próximos da Secretaria de Estado do Turismo (entidades regionais, escolas) têm interesse numa participação mais ativa dos guias-intérpretes no processo de planeamento e gestão dos destinos (“existe uma abertura muito grande por parte destas entidades”). Da mesma forma é mencionada a área da cultura e espaços culturais (“a relação é saudável”). Acrescenta não existirem para os guias-intérpretes “outros *players* que para eles fosse relevante ter uma forte interação”, assumindo como principais *stakeholders* a Secretaria

de Estado do Turismo, o Turismo de Portugal, as entidades regionais e as associações de promoção turística (“são os *players* fundamentais neste sistema de *governance*”).

A entrevistada reforça “a Secretaria de Estado do Turismo tem abertura para trabalhar com os guias neste processo”, notando que partiu deste *stakeholder* a iniciativa de reunir com a AGIC após mudança de direção da associação. “Desde que seja uma boa ideia e que contribua para a melhoria do setor tenta-se sempre levar avante”.

Relativamente ao interesse por parte dos guias-intérpretes numa participação mais ativa no processo, assume não saber, contudo, destaca o interesse por parte das associações. Continua, porém, dizendo que parte das próprias associações a promoção do seu papel e relevância (“é importante as pessoas serem membros porque ganham com essa situação”).

São sugeridos dois obstáculos a uma maior participação dos guias-intérpretes. O primeiro constitui as questões legais, tendo destacado a incapacidade de a Secretaria de Estado do Turismo interferir na “certificação da profissão que é uma corrida legal”. O segundo obstáculo concerne “a própria dinâmica das associações”, no sentido em que é destacada a limitação da disponibilidade financeira e humana (“porque sabemos que são pessoas que não trabalham em exclusividade nestas associações”). Não obstante a limitação que refere, expõe o significativo contributo destas associações, podendo ser maior caso tivessem um “*business intelligence* [...] que tem uma equipa a trabalhar continuamente”.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos
--

Fazendo nova referência à desregulamentação do setor e à existência de um número elevado de guias-intérpretes não certificados, a entrevistada propõe medidas para um “modelo de melhor autorregulação do setor”, passando por incluir, capacitar e preparar. Do mesmo modo expressa a viabilidade de melhoria de formação dirigida aos guias-intérpretes (“a nossa preocupação não é só formar em conteúdos turísticos”), sendo para isso necessário “*feedback* do próprio profissional de quais são as suas necessidades”.

Alude novamente à importância das associações e do seu desenvolvimento no sentido de “ganharem representatividade para conseguirem ainda contribuir mais para o funcionamento de todo o sistema”.

Ressalta a necessidade de contínuo “*brainstorming*” e importância e contributos de investigadores e profissionais no setor “que nos possam sugerir mais ideias de como valorizar esta profissão”.

4.3 SINTETIZAÇÃO E COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Para uma mais rigorosa análise e comparação dos resultados das entrevistas dirigidas a diferentes *stakeholders*, foi elaborada a tabela 23, composta pelas principais ideias partilhadas por cada um dos entrevistados, organizadas de acordo com os objetivos propostos.

Tabela 23 – Síntese das entrevistas aos *stakeholders*

	AGIC	SNATTI	CMO	ERTCP	TP	SET
Objetivo 1 - Apreender a opinião dos entrevistados quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos.	Evolução positiva; Existe capacidade para desenvolvimento e melhorias.	Evolução positiva; Existe capacidade para desenvolvimento e melhorias.	Evolução positiva; Existe capacidade para desenvolvimento e melhorias.	Evolução positiva; Existe participação ativa dos stakeholders no processo, destacando-se a sua presença física em diversas atividades desenvolvidas.	Evolução positiva; Existe capacidade para desenvolvimento e melhorias.	Participação ativa dos stakeholders é adequada às necessidades do destino e características de cada um dos <i>stakeholders</i>; Reconhecimento do valor da rede de stakeholders em Portugal.
Objetivo 2 – Compreender de que forma é percebida a importância da atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i>.	Atuação dos GI através da sua capacidade de promoção, escolha e transmissão de informação, experiência profissional; Reconhecimento da dualidade das consequências que o profissional pode trazer para o destino (positivas e negativas); GI não participam no planeamento e gestão dos destinos; Participação dos GI no desenvolvimento de programas nas agências e operadores turísticos; Participação dos GI fica aquém do seu potencial. AGIC enquanto elo de ligação entre GI e outros <i>stakeholders</i>.	Atuação dos GI através do seu conhecimento sobre o destino e influência sobre imagem do destino; Reconhecimento da dualidade das consequências que o profissional pode trazer para o destino (positivas e negativas); GI não participam enquanto classe no planeamento e gestão dos destinos; Contribuição dos GI junto de agências e operadores turísticos (planeamento de tours) é realizada a título individual; Reconhecimento da importância da contribuição dos GI para o planeamento e gestão dos destinos.	Atuação dos GI através do seu conhecimento, valorização e promoção do destino, atração de turistas para o destino, influência sobre experiência turística e mediação entre turistas e <i>stakeholders</i>; Reconhecimento da dualidade das consequências que o profissional pode trazer para o destino (positivas e negativas); Não existe participação dos GI no Plano Estratégico do Turismo de Oeiras; Reconhecimento da importância da contribuição dos GI nos planos municipais de desenvolvimento; Desconhecimento da participação dos GI no planeamento em Portugal.	Atuação dos GI através da transmissão de informação, influência sobre imagem do destino, renovação de confiança e fidelização do turista ao destino; Participação dos GI através da sua avaliação: do destino, da experiência turística vivida pelos turistas e da expectativa dos turistas quanto à sua experiência no destino; Não existe participação dos GI via associações no Plano Regional de Desenvolvimento do Turismo do Centro; Reconhecimento da importância da participação dos GI nos planos regionais de desenvolvimento.	Atuação dos GI através da sua influência sobre experiência turística e satisfação dos turistas; Participação através de programação de tours e experiências e posterior feedback dos turistas; Participação é necessária.	Atuação dos GI através de comunicação, liderança e garantia de qualidade; GI representados por associações têm qualidade validada e reconhecida; Participação dos GI no planeamento e gestão via associações, que comunicam com restantes <i>stakeholders</i>; Participação dos GI no diagnóstico do setor, desenvolvimento de formações, produtos e soluções e benchmarking.

Tabela 23 (Continuação) – Síntese das entrevistas aos *stakeholders*

	AGIC	SNATTI	CMO	ERTCP	TP	SET
Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros <i>stakeholders</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos.	Existe um crecente interesse por parte de outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI; Iniciativa de participação é maioritariamente das associações que representam os GI; Participação dos GI depende do nível de consciência dos restantes <i>stakeholders</i> e do laço de confiança estabelecido; Interesse dos GI numa participação mais ativa é q.b.; Obstáculos internos: individualismo dos GI, limitação da atuação da associação e pouca representatividade; Obstáculos externos: tutelados pelo Ministério da Economia e não pelo da Cultura; falta de conhecimento por parte dos outros <i>stakeholders</i> quanto à atuação dos GI; difícil gestão de relações entre GI e agências/ operadores turísticos; burocracia.	Não existe muito interesse por parte de outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI; Participação dos GI depende do laço de confiança estabelecido; Existe interesse por parte de alguns GI numa participação mais ativa; Iniciativa de relação entre <i>stakeholders</i> e GI verifica-se de ambas as partes; Obstáculos internos: não é prioritário para os GI; individualismo dos GI; pouca relevância política dos GI; Obstáculos externos: falta de valorização dos GI; dinheiro necessário para associação dos GI a outros <i>stakeholders</i>.	Participação ativa dos GI está sujeita ao reconhecimento dos restantes <i>stakeholders</i>; Existe interesse por parte da CMO numa participação mais ativa dos GI; Existe interesse por parte dos GI numa participação mais ativa, mas não é manifestado; Obstáculos internos: falta de afirmação institucional por parte dos GI; insuficiente comunicação entre GI e <i>stakeholders</i>; Obstáculos externos: falta de valorização dos GI, insuficiente comunicação entre GI e <i>stakeholders</i>.	Participação ativa dos GI está sujeita ao reconhecimento dos restantes <i>stakeholders</i>; Existe interesse por parte da ERTCP numa participação mais ativa dos GI; Iniciativa de relação entre ERTCP e GI verifica-se de ambas as partes; Existe interesse por parte dos GI numa participação mais ativa; Obstáculos internos: falta de afirmação institucional por parte dos GI; Obstáculos externos: estrutura do setor.	Participação ativa dos GI está sujeita ao reconhecimento dos restantes <i>stakeholders</i>; Existe interesse por parte dos GI numa participação mais ativa; Obstáculos internos: falta de articulação e cadência no trabalho dos GI com outros <i>stakeholders</i>.	Existe interesse por parte dos outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI; Existe interesse por parte da SET numa participação mais ativa dos GI Desconhecimento do interesse dos próprios GI, mas reconhecimento do interesse das associações; Obstáculos internos: limitação das associações representantes dos GI; Obstáculos externos: questões legais.

Tabela 23 (Continuação) – Síntese das entrevistas aos *stakeholders*

	AGIC	SNATTI	CMO	ERTCP	TP	SET
Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos.	Medidas de valorização deverão ter origem nos próprios GI; Necessidade de entendimento e relação entre várias gerações de GI; Afiliação a ambas as entidades representantes dos GI em Portugal; Persistência, empenho, formação e desenvolvimento de competências; Intensificação da relação com restantes <i>stakeholders</i>.	Medidas de valorização deverão ter origem nos próprios GI e respetivas associações representantes; Consolidação da relação com restantes <i>stakeholders</i>; Presença de GI em Câmaras Municipais e museus.	Medidas de valorização deverão ter origem nos GI e restantes stakeholders; Manifestação de vontade de participação por parte dos GI; Aproximação e comunicação com os restantes <i>stakeholders</i>; Promoção de conversas e focus groups; Investimento na formação dos GI.	Medidas de valorização deverão ter origem nos próprios GI e respetivas associações representantes; Criação de delegações e subdelegações regionais para aumentar a representatividade dos GI; Aumento do contacto direto dos GI e restantes <i>stakeholders</i> a partir de pedido de adesão das associações a entidades regionais.	Incentivo e desenvolvimento da relação entre GI e restantes <i>stakeholders</i>, nomeadamente aqueles com os quais mais trabalham (agências/operadores turísticos, gestores de recursos culturais); Capacitação e investimento na qualidade técnica dos GI.	Inclusão de todos os GI (certificados e não certificados); Melhoria da formação dos GI; Aumento da representatividade das associações; Brainstorming com investigadores e profissionais do setor.

Após análise da tabela 23, procedeu-se à comparação dos resultados obtidos em cada um dos objetivos para retirar conclusões. As conclusões foram depois relacionadas com as hipóteses apresentadas na tabela 5, tendo sido de novo alvo de estudo. A referida tabela foi replicada e repartida em vários segmentos, inseridos em cada um dos objetivos estudados. Por fim, incluíram-se os resultados de confirmação ou rejeição das supracitadas hipóteses.

A etapa de tratamento dos resultados e sua interpretação foi desenvolvida tendo como referência o conhecimento transmitido por Bardin “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos. O analista (...), pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (1977, p. 101).

Os resultados das entrevistas são apresentados de seguida.

Objetivo 1 – Apreender opinião do entrevistado quanto ao processo de planeamento e gestão dos destinos

No que concerne o primeiro objetivo, os entrevistados estão, de uma forma geral, de acordo, partilhando a opinião de que existe uma evolução positiva no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal (AGIC, SNATTI, CMO, ERTCP, TP). SET destaca o reconhecimento do valor da rede de *stakeholders* e ERTCP sublinha a mesma ideia, destacando a presença física dos vários *stakeholders* em atividades desenvolvidas.

Os entrevistados AGIC, SNATTI, CMO e TP referem de forma clara que existe espaço para desenvolvimento e melhoria quanto à integração dos vários *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos. Contudo, ERTCP e SET afirmam que a integração dos *stakeholders* é efetiva. SET justifica-o, acrescentando que a participação dos *stakeholders* é adequada às suas próprias características e necessidades do destino.

Tabela 24 – Objetivo 1 - hipóteses

<i>Stakeholders</i>	Hipóteses:
	1. O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal é adequado .
AGIC	1. Hipótese rejeitada . O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal pode ser melhorado.
SNATTI	1. Hipótese rejeitada . O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal pode ser melhorado.
CMO	1. Hipótese rejeitada . O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal pode ser melhorado.
ERTCP	1. Hipótese confirmada .
TP	1. Hipótese rejeitada . O processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal pode ser melhorado.
SET	1. Hipótese confirmada .

Objetivo 2 – Compreender de que forma é percecionada a importância da atuação dos GI enquanto *stakeholders*

Os guias-intérpretes são considerados importantes *stakeholders* dos destinos, tendo sido destacado o seu conhecimento e transmissão do mesmo aos turistas (AGIC, SNATTI, CMO, ERTCP, SET), a sua influência sobre imagem do destino (AGIC, SNATTI, CMO, ERTCP, SET), o seu impacto na qualidade da experiência turística e consequente satisfação dos turistas no destino (ERTCP, CMO, TP, SET). Os *stakeholders* representantes dos guias-intérpretes (AGIC e SNATTI) referem ainda a particularidade da atuação dos referidos profissionais poder trazer não apenas benefícios para o destino, como consequências. A mesma ideia foi expressa igualmente por CMO. Este *stakeholder* complementa estas afirmações, expondo a capacidade destes profissionais promoverem a visita a um determinado destino quando a mesma não estava prevista, salientando também a sua função de mediadores entre turistas e *stakeholders* do destino. ERTCP acrescenta ainda que os guias-intérpretes têm influência direta sobre a dimensão da fidelização do turista ao destino.

Da mesma forma que se verifica um reconhecimento da importância dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* do destino, também a sua importância para o planeamento e gestão dos destinos é reconhecida por todos os entrevistados. AGIC e

SNATTI afirmam que os guias-intérpretes não participam de forma ativa no planeamento e gestão dos destinos, apesar de reconhecerem uma evolução quanto à participação dos profissionais na elaboração de tours e programas por parte de agências e operadores turísticos. A supracitada participação é enquadrada a nível pessoal e não enquanto classe profissional (SNATTI). TP destaca igualmente a participação dos guias-intérpretes na elaboração de programas, assim como posterior *feedback* partilhado pelos turistas quanto ao destino e experiência turística vivida (TP, ERTCP). Foi também destacada a participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos através do diagnóstico que fazem do destino (ERTCP) e do setor, o desenvolvimento de formações, produtos e soluções para o destino, assim como o *benchmarking* (SET). CMO declara desconhecer a participação efetiva dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos. Porém, propõe que estes são possivelmente esquecidos durante o planeamento e apenas incluídos numa fase final, de avaliação do destino ou do produto turístico.

ERTCP admite não existir participação dos guias-intérpretes enquanto classe no Plano Regional de Turismo do Centro. No entanto, revela a sua importância para os planos regionais de desenvolvimento e viável presença obrigatória caso constituíssem os seus órgãos consultivos. Da mesma forma, CMO admite não existir participação dos guias-intérpretes enquanto classe no Plano Estratégico do Turismo de Oeiras, no entanto, revela a sua importância para os planos municipais de desenvolvimento e o interesse em incluir os guias-intérpretes no plano em desenvolvimento.

AGIC revela servir de elo de ligação entre a classe profissional que representa e os restantes *stakeholders*. A mesma ideia é corroborada por SET, que afirma que a participação dos guias-intérpretes é exercida via associações e, por essa razão, realça o quão importante é a adesão da classe a associações que a representem.

Tabela 25 – Objetivo 2 - hipóteses

<i>Stakeholders</i>	Hipóteses: - Os GI são importantes <i>stakeholders</i> dos destinos. - A participação dos GI é adequada à sua importância enquanto <i>stakeholders</i>.
AGIC	- Hipótese confirmada. - Hipótese rejeitada. A participação dos GI fica aquém do seu potencial.
SNATTI	- Hipótese confirmada. - Hipótese rejeitada. A participação dos GI fica aquém do seu potencial.
CMO	- Hipótese confirmada. - Hipótese rejeitada. Falta de integração dos GI no planeamento e gestão dos destinos e reconhecimento da sua importância para o mesmo.
ERTCP	- Hipótese confirmada. - Hipótese rejeitada. Falta de integração dos GI nos planos regionais de desenvolvimento e reconhecimento da sua importância para os mesmos.
TP	- Hipótese confirmada. - Hipótese por confirmar. Não existiram comentários relativamente ao tema.
SET	- Hipótese confirmada. - Hipótese confirmada.

Objetivo 3 – Compreender a relação entre os GI e os outros *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos

Quando questionados sobre o interesse dos *stakeholders* dos destinos em Portugal numa participação mais ativa dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos, as opiniões dividem-se. AGIC afirma existir um crescente interesse por parte dos *stakeholders*, sendo a mesma ideia defendida por SET, que simultaneamente reconhece o seu próprio interesse na referida participação, acontecendo o mesmo com CMO e ERTCP. SNATTI, por outro lado, assume que o interesse por parte dos *stakeholders* não é muito evidente. A participação dos guias-intérpretes no processo está sujeita a uma relação de confiança que deve existir entre *stakeholders* (AGIC, SNATTI), assim como depende do reconhecimento e nível de consciência dos *stakeholders* relativamente à pertinência da atuação dos guias-intérpretes (AGIC, CMO, ERTCP, TP).

O interesse dos guias-intérpretes numa participação mais ativa é descrito como “q.b.”, sendo que apenas alguns estariam interessados (AGIC, SNATTI). Não tendo informações em contrário, CMO, ERTCP e TP consideram que existe interesse por parte da classe de guias-intérpretes na referida participação, apesar de não se manifestar de forma evidente (CMO). SET admite não conseguir responder à questão, afirmando de seguida, que o interesse existe certamente por parte das associações representantes dos guias-intérpretes.

Os obstáculos a uma participação mais ativa dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos podem ser divididos em dois grupos: os internos, ou inerentes aos profissionais; e os externos. Os obstáculos internos apresentados pelos entrevistados incluem o individualismo dos guias-intérpretes, a sua pouca representatividade, por serem poucos em número (AGIC, SNATTI) e por apresentarem pouca relevância política (SNATTI). ERTCP e SET referem igualmente a pouca representatividade, abordando a falta de afirmação institucional e os limites, a nível de atuação, que as associações representantes dos guias-intérpretes enfrentam. CMO demonstra desconhecimento quanto à existência de associações representantes destes profissionais, destacando a falta de afirmação institucional dos guias-intérpretes. CMO e TP consideram que existe igualmente uma insuficiente e esporádica articulação dos guias-intérpretes com os restantes *stakeholders*. SNATTI sugere que uma maior participação por parte dos guias-intérpretes possa não ser prioritária para os mesmos (justificando o argumento apresentado por CMO e TP).

Sob outra perspetiva, apresentam-se como obstáculos externos a tutela do setor pelo Ministério da Economia e não pelo da Cultura (AGIC), a estrutura do setor, que não atribui grande importância à dimensão dos guias-intérpretes (ERTCP), assim como burocracia e questões legais (AGIC, SET). Ambas as entidades representantes dos guias-intérpretes (AGIC, SNATTI) referem a falta de reconhecimento e de valorização da atuação da classe no planeamento e gestão dos destinos, ideia igualmente corroborada por CMO, que destaca a difícil gestão das relações entre os guias-intérpretes, agências de viagens e operadores turísticos (AGIC) e a necessidade de financiamento para que sejam de facto estabelecidas relações entre os guias-intérpretes e alguns *stakeholders* (SNATTI). Apesar de ter classificado a insuficiente comunicação entre profissionais e *stakeholders* como obstáculo intrínseco aos guias-intérpretes, CMO considera que esta

insípida aproximação também seja da responsabilidade dos últimos. Pode-se definir este facto como um obstáculo externo.

Tabela 26 – Objetivo 3 - hipóteses

<i>Stakeholders</i>	Hipóteses: 1. Não existem obstáculos à participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos.
AGIC	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos e externos.
SNATTI	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos e externos.
CMO	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos e externos.
ERTCP	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos e externos.
TP	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos.
SET	1. Hipótese rejeitada. Existem obstáculos internos e externos.

Objetivo 4 – Considerar medidas de valorização da participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos

Os *stakeholders* representantes dos guias-intérpretes em Portugal (AGIC e SNATTI) acreditam que as medidas de valorização deverão ter origem na classe profissional, sendo ERTCP da mesma opinião, acrescentando que estas deverão ser da responsabilidade das referidas associações representantes dos profissionais. Por outro lado, CMO atribui a responsabilidade do desenvolvimento das referidas medidas de valorização a ambas as partes, ou seja, aos guias-intérpretes e restantes *stakeholders*. As medidas de valorização apresentadas incluem a necessidade de entendimento entre as várias gerações de guias-intérpretes (AGIC), a afiliação a ambas as entidades representantes dos guias-intérpretes em Portugal (AGIC) e o aumento da representatividade das associações dos guias-intérpretes (ERTCP e SET), através da criação de delegações e subdelegações regionais (ERTCP).

Destaca-se também a manifestação de interesse por parte dos guias-intérpretes na intensificação, desenvolvimento e consolidação da relação entre os guias-intérpretes e restantes *stakeholders* do destino, indicada como importante medida de valorização para uma participação mais ativa destes profissionais no planeamento e gestão dos destinos em Portugal (AGIC, SNATTI, CMO, ERTCP, TP). Ainda com referência à mesma medida, TP sugere o desenvolvimento de um contacto entre guias-intérpretes e *stakeholders* mais diretos, como agências e operadores turísticos, assim como gestores de recursos culturais e, por outro lado, ERTCP recomenda o pedido de adesão das associações representantes dos guias-intérpretes a entidades regionais.

Não menos importante, os entrevistados (AGIC, CMO, TP e SET) propõem persistência, empenho e investimento no desenvolvimento da formação, competências e qualidade técnica dos guias-intérpretes.

Com menor expressão, foi proposta a presença de guias-intérpretes em Câmaras Municipais e museus (SNATTI) e a inclusão de todos os guias-intérpretes (certificados ou não) no grupo de *stakeholders*, através da promoção de *focus groups* e *brainstorming* com investigadores e profissionais do setor, de forma a serem apresentadas mais medidas para a valorização da classe (CMO, SET).

Tabela 27 – Objetivo 4 - hipóteses

<i>Stakeholders</i>	Hipóteses: 1. O papel dos GI é justamente valorizado .
AGIC	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.
SNATTI	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.
CMO	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.
ERTCP	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.
TP	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.
SET	1. Hipótese rejeitada . Apresentam-se variadas medidas de valorização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 ANÁLISE CONCLUSIVA

“Qual a relevância do papel dos guias-intérpretes certificados enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?”, é a questão de partida da presente dissertação, a partir da qual foram definidos vários objetivos que sustentaram o desenvolvimento desta investigação.

Com base na análise da atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental, objetivo geral proposto neste estudo, foram desenvolvidos os objetivos específicos. De forma a cumprir estes objetivos, foi encetada uma ampla revisão bibliográfica que permitiu: i) descrever as etapas que constituem o processo de planeamento e gestão dos destinos; ii) analisar a importância dos diferentes *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos; iii) identificar os principais *stakeholders* no processo de planeamento e gestão turística dos destinos em Portugal continental; e iv) conceptualizar a profissão de guia-intérprete e o papel destes profissionais enquanto mediadores entre turistas e destinos turísticos.

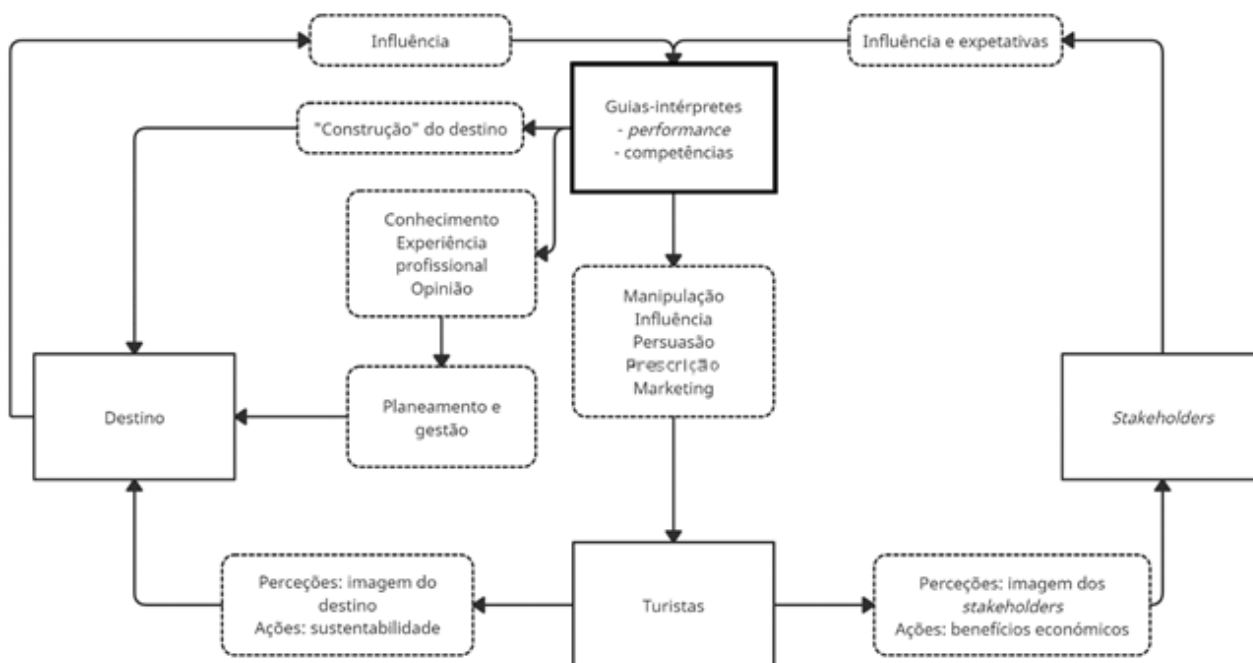
Conclui-se que o planeamento e a gestão dos destinos é um processo constituído por diferentes etapas, que visa acrescentar valor ao destino (Vargas-Sánchez, 2017), considerando fatores económicos, ambientais e socioculturais (Edgell *et al.*, 2008). Tratando-se de um processo complexo, por vezes é comum os destinos deparem-se com vários desafios e dificuldades (Varra *et al.*, 2012), que podem ser superados com planos de governança adequados, e com foco na competitividade (UNWTO, 2013), inovação e criatividade (Vargas-Sánchez, 2017), sustentabilidade (Baptista, 2003) e ética (Gonçalves, 2017).

A articulação entre os vários *stakeholders* é fundamental para o destino, mas também para os próprios, que através de cooperação e colaboração, poderão obter maiores benefícios (Della Corte & Aria, 2016). Para tal, é necessária a relação e a criação de estratégias de comunicação entre *stakeholders* (Robson & Robson, 1996), ainda que a própria identificação destes agentes dos destinos se apresente como obstáculo, pois é de grande dificuldade. A referida dificuldade de identificação dos *stakeholders* é

comprovada através de diferentes propostas, de diversos autores, que pretendem definir quem são os *stakeholders* dos destinos. Da mesma forma se revelou difícil e moroso o processo de identificação dos *stakeholders* em Portugal, apesar de ter sido concluído com sucesso.

Da complexa rede de *stakeholders* que compõe o setor turístico em Portugal, destacam-se os guias-intérpretes, objeto de estudo da dissertação. Os guias-intérpretes são considerados embaixadores não-oficiais dos destinos (Bryon, 2012) que, através da sua *performance* e competências, têm impacto sobre o destino, os turistas e restantes *stakeholders*. A análise da figura 13 permite identificar os quatro elementos supracitados (destacando-se os guias-intérpretes a negrito), e as suas inter-relações (quadros a tracejado). Com recurso à mesma figura é possível verificar que, recorrendo às dimensões de *performance* e competências, assim como à escolha, interpretação e partilha de informação, os guias-intérpretes têm a capacidade para construir uma identidade do destino (Dahles, 2002), e que inevitavelmente o afetará de forma positiva ou negativa. Também o seu conhecimento, experiência profissional e opinião poderão ser empregues a favor do destino, aquando do processo de planeamento e gestão.

Figura 13 – Atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*



Recorrendo a diferentes poderes (manipulação, influência, persuasão, prescrição e marketing), os referidos profissionais atuam junto dos turistas, influenciando a sua

perceção e atuação no destino (Pereira, 2015), originando por sua vez, benefícios ou consequências sobre o mesmo e seus *stakeholders*. Verifica-se, contudo, que o poder de influência não é exclusivo dos guias-intérpretes, sendo também exercido pelo destino e restantes *stakeholders* (Ong, Ryan & McIntosh, 2014), aliando-se às expectativas que estes têm sobre os guias-intérpretes (Dahles, 2002).

O objetivo específico v) deste estudo é compreender de que forma se articulam os guias-intérpretes com os *stakeholders* dos destinos em Portugal continental. Este foi alcançado através de pesquisa empírica, que se traduziu em questionários dirigidos aos guias-intérpretes e em entrevistas realizadas a *stakeholders*. Com a finalidade de contribuir para o referido objetivo, foram redigidas e apresentadas três hipóteses, que por sua vez, foram analisadas individualmente, com recurso aos resultados obtidos nas supracitadas técnicas de recolha de informação. Concomitantemente, foram acrescentadas informações que se creem ser relevantes para o estudo.

A **primeira hipótese** colocada refere-se exclusivamente ao entendimento dos guias-intérpretes sobre o seu papel enquanto *stakeholders* – “os guias-intérpretes não têm clara perceção da sua atuação enquanto *stakeholders* dos destinos”. Com base nos resultados obtidos, nomeadamente na aplicação dos questionários, é inevitável a rejeição desta hipótese. Conclui-se que os guias-intérpretes têm clara noção do seu papel enquanto *stakeholders* (88,9% de concordância), assim como a relevância da sua participação no planeamento e gestão dos destinos (92,6% de concordância). Destaca-se a consciência dos guias-intérpretes sobre o seu poder de influência em relação à imagem do destino, assim como o poder de influência, persuasão e manipulação em relação das escolhas e atuação dos turistas no destino, tanto no decorrer da visita guiada como em contextos pós-visita guiada.

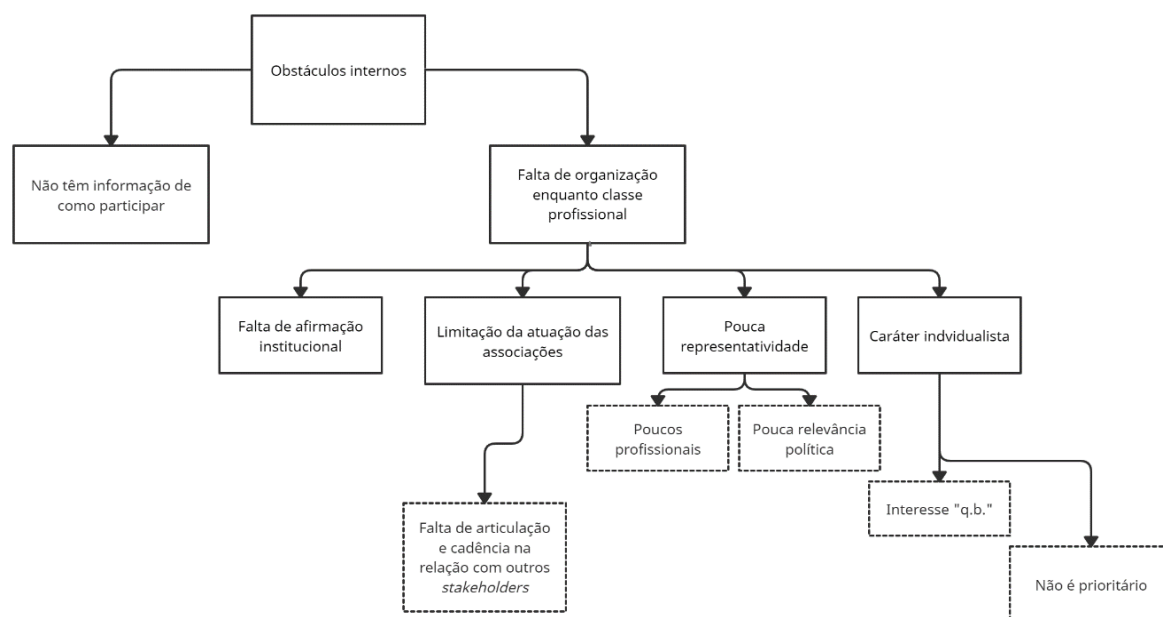
É curioso verificar que a perceção que os guias-intérpretes têm sobre a sua própria atuação, é diferente daquela que têm sobre a atuação da classe, sendo a primeira mais elevada. Existe igualmente uma relação entre a perceção que os guias-intérpretes têm sobre a atuação da classe enquanto *stakeholder* e o número de anos de trabalho (grau de magnitude fraco), ou seja, quanto maior o número de anos de trabalho, mais elevada a sua perceção sobre o grau de participação. A mesma comparação pode ser feita entre a perceção da atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* e as habilitações académicas (grau de magnitude moderado), ou seja, quanto maiores forem as habilitações

académicas, maior é a perceção quanto ao grau de participação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*.

A **segunda hipótese** alude ao grau de atuação dos guias-intérpretes, tendo sido proposto que o mesmo seria condicionado por um fator inerente aos profissionais – “a atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é influenciada pelo desconhecimento do seu papel enquanto *stakeholders*”. Com base nos resultados auferidos e revelados juntamente com a contestação da primeira hipótese, poder-se-ia, à partida, rejeitar a presente hipótese por se ter comprovado que não existe desconhecimento dos guias-intérpretes relativamente à sua atuação enquanto *stakeholders*. Apesar da rejeição da segunda hipótese, acrescentam-se outros elementos considerados relevantes e que se relacionam com fatores inerentes aos guias-intérpretes, podendo ser condicionantes da sua participação no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental.

Segundo os questionários, apenas 7,5% dos inquiridos referem não existir quaisquer elementos inerentes à classe e que pudessem de alguma forma, condicionar a sua atuação no planeamento e gestão dos destinos. No entanto, outros resultados, mais expressivos contestam esta ideia de inexistência de obstáculos (Figura 14), nomeadamente a indicação de não possuírem informação sobre como participar mais ativamente neste processo (23%) e de que não estão suficientemente organizados enquanto classe profissional (46,9%).

Figura 14 - Obstáculos internos a uma participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos



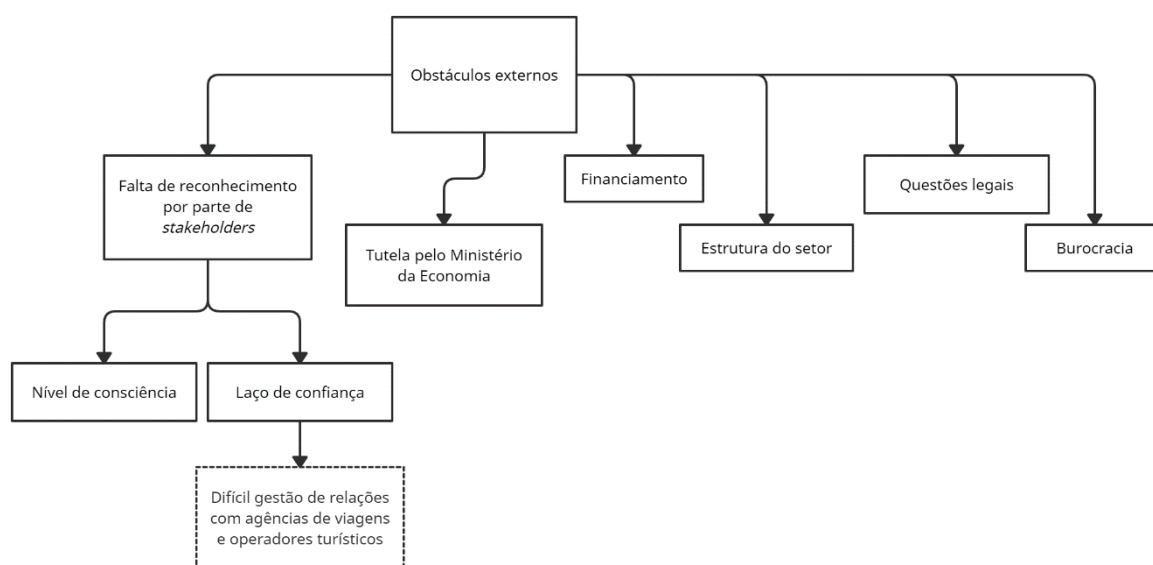
Os resultados apurados nas entrevistas corroboram o último fator indicado, salientando a falta de afirmação institucional dos guias-intérpretes (CMO, ERTCP), e a limitação da atuação das suas associações representantes (AGIC, SET), levando a uma falta de articulação e cadência na relação com outros *stakeholders* (CMO, TP). Também é apresentado como obstáculo interno a pouca representatividade da classe, por serem poucos profissionais (AGIC, SNATTI), e por terem parca relevância política (SNATTI). Destaca-se igualmente o caráter individualista dos guias-intérpretes e consequente interesse “q.b.” (AGIC), assim como a falta de priorização em relação a uma atuação mais ativa no referido processo (SNATTI).

Ainda com referência ao interesse dos guias-intérpretes numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos, o mesmo é percecionado como real por alguns *stakeholders* (AGIC, SNATTI, CMO, ERTCP, TP), ainda que demonstrado por apenas “alguns” profissionais, de acordo com AGIC, SNATTI e CMO. Sob outra perspetiva, quando questionados, os guias-intérpretes revelam grande interesse numa participação mais ativa (83,5%).

A **terceira hipótese** concerne a relação dos guias-intérpretes com outros *stakeholders* e a forma como estes podem influenciar a sua atuação, nomeadamente “a liberdade de atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de

planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é condicionada pelos restantes *stakeholders*”. Considerando os resultados obtidos através de questionários e entrevistas (Figura 15), é possível atestar a referida hipótese. Apenas 0,8% dos guias-intérpretes questionados acredita não existirem fatores externos condicionantes da sua atuação enquanto *stakeholders*. Os principais obstáculos indicados por estes profissionais são a falta de reconhecimento dos guias-intérpretes pelas entidades responsáveis pelo planeamento e gestão dos destinos e desconsideração destes profissionais na participação no referido processo (67,3%).

Figura 15 - Obstáculos externos a uma participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos



Segundo as associações representantes dos guias-intérpretes em Portugal (AGIC e SNATTI), a participação da classe no planeamento e gestão dos destinos depende do nível de consciência dos restantes *stakeholders*, sendo o mesmo argumento defendido por CMO, ERTCP e TP. É assinalada igualmente, a necessidade de um laço de confiança entre guias-intérpretes e restantes *stakeholders* (AGIC, SNATTI), para que estes possam participar mais ativamente, destacando-se a difícil gestão da relação entre guias-intérpretes e agências de viagens e operadores turísticos (AGIC).

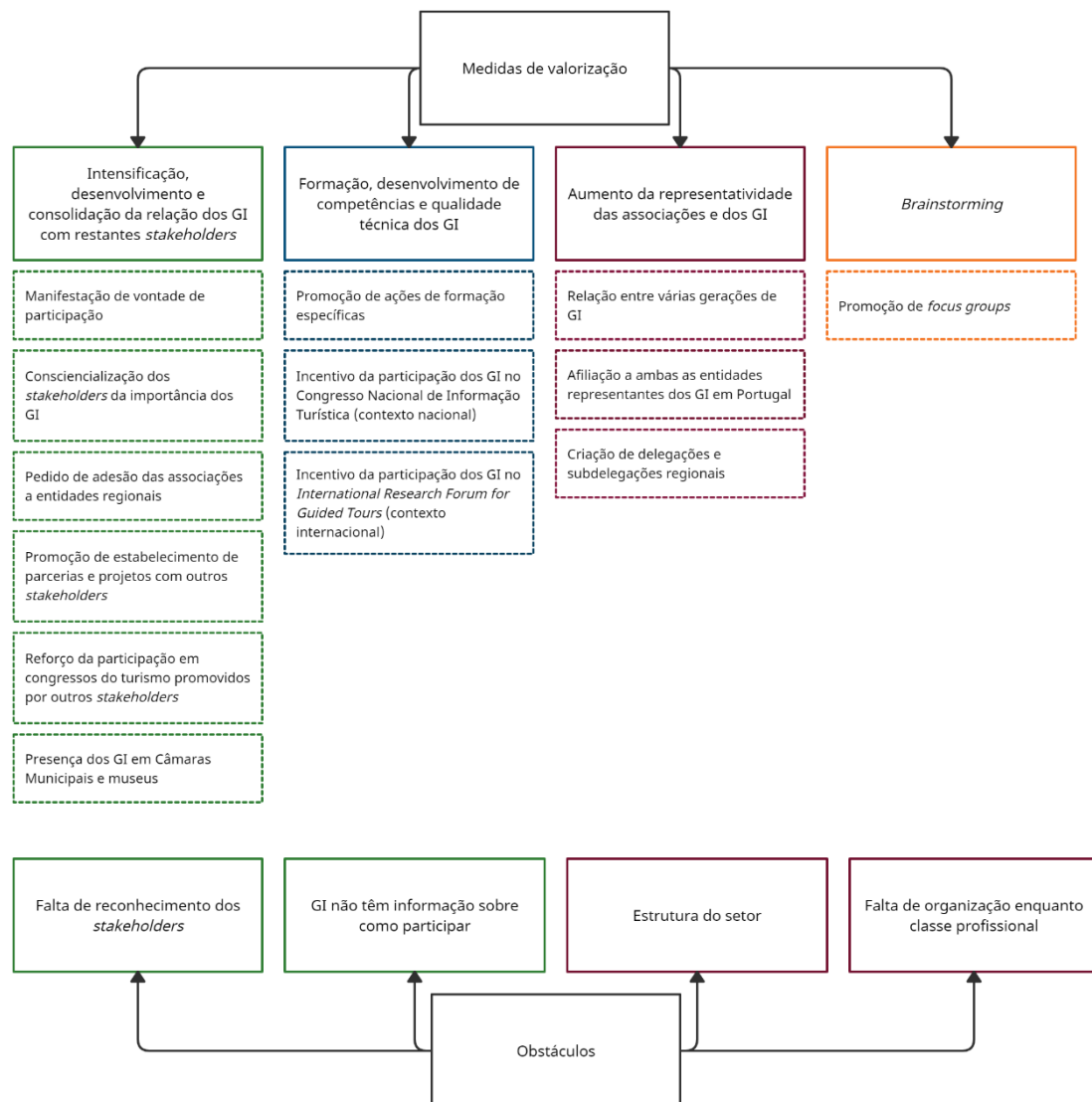
Indicados como obstáculos a uma participação mais ativa dos guias-intérpretes foram também: i) a tutela ser do Ministério da Economia e não da Cultura (AGIC); ii)

limitação de recursos financeiros, necessário para promover uma maior associação dos guias-intérpretes a outros *stakeholders* (SNATTI); iii) a estrutura do setor (ERTCP); iv) as questões legais (SET); e v) a burocracia (AGIC).

Por fim, o último objetivo específico desta dissertação consiste em propor medidas para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental.

Na figura 16 é apresentada uma síntese das medidas de valorização propostas, agrupadas em quatro dimensões e acompanhadas, quando relevante, de ações ou iniciativas específicas que visam o sucesso das mesmas medidas. As quatro dimensões são apresentadas com cores diferentes, para facilitar a leitura e a associação entre as medidas de valorização e os obstáculos que as mesmas pretendem superar.

Figura 16 - Medidas de valorização e obstáculos a superar para a valorização do papel dos GI no planeamento e gestão dos destinos



Conclui-se assim que o papel dos guias-intérpretes certificados enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental é de grande relevância, mas a sua participação está muito aquém do desejável. Ainda que sejam reconhecidos como importantes *stakeholders* dos destinos, a intervenção dos guias-intérpretes no planeamento e gestão é esquecida e, por vezes, desconsiderada. A manifestação da sua atuação enquanto *stakeholders* é verificada numa fase posterior, não pertencente ao planeamento, levando a que sejam meros executantes de programas, com os quais frequentemente não concordam. Esta condição fomenta, por sua vez, uma difícil gestão da relação entre guias-intérpretes e agências de viagens e operadores turísticos.

Neste estudo propõe-se que a atuação dos referidos profissionais possa ser muito mais significativa do que a mera intervenção no planeamento de tours, podendo ser desenvolvida em variadas etapas do processo de planeamento e gestão dos destinos, junto de *stakeholders* posicionados em diferentes níveis do planeamento. Constatou-se que existe interesse por parte dos guias-intérpretes e dos outros *stakeholders* numa participação mais ativa destes profissionais no planeamento e gestão dos destinos e existem condições para alavancar a sua participação. Para além de identificar esta lacuna, esta investigação permitiu chegar a algumas medidas que podem contribuir para superar os obstáculos identificados e promover uma melhor governança, resiliência e sustentabilidade da atividade turística.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO

Verificaram-se algumas dificuldades aquando da revisão da literatura, pois a bibliografia sobre os guias-intérpretes é ainda escassa, nomeadamente aquela que estuda o caso português. Sem embargo, foram identificadas variadas matérias relacionadas com o objeto de estudo da investigação, e que se optam por não desenvolver por não estarem diretamente relacionadas com o foco do estudo, nomeadamente: i) a certificação do GI e se esta deve ser exigida para atuarem no mercado; ii); as diferenças em termos de enquadramentos destes guias entre Portugal continental e as regiões autónomas; e iii) as consequências do COVID na atuação dos guias-intérpretes.

Importa referir que as entrevistas realizadas, e das quais foram obtidos resultados que permitiram confirmar ou rejeitar hipóteses, assim como alcançar os objetivos propostos pela dissertação, espelham exclusivamente a opinião e visão dos entrevistados. Apesar de serem considerados, no âmbito do estudo, os representantes dos *stakeholders*, a sua opinião pode não ser, com efeito, a opinião de todos os membros que constituem as organizações ou o nível de planeamento ao qual pertencem. Desta forma, propõe-se que, em trabalhos futuros, que visem analisar a perceção dos *stakeholders* quanto ao planeamento e gestão dos destinos, sejam entrevistadas variadas entidades enquadradas em cada um dos diferentes níveis de planeamento, de forma a obter uma visão mais aprofundada sobre os *stakeholders* que compõem o setor turístico em Portugal.

Por incompatibilidade de agenda, não foi possível entrevistar um representante da APAVT, importante *stakeholder* que permitiria esclarecer melhor a relação entre os guias-intérpretes e as agências de viagem. Acredita-se que seria de grande importância e interesse uma investigação com foco na relação dos guias-intérpretes e os seus *stakeholders* mais próximos (as agências de viagens e operadores turísticos), assim como a entidade que os representa (APAVT).

Por fim, considera-se importante e necessário o desenvolvimento de estudos cuja essência se traduza nos guias-intérpretes, de forma a contribuir para a escassa bibliografia existente sobre os referidos profissionais e atribuindo-lhes simultaneamente, a merecida relevância e destaque, particularmente no contexto português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L. & Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 492–512. DOI: 10.1080/13683500.2015.1091443
- Almeida-García, F., Cortés-Macías, R. & Parzych, K. (2021). Tourism impacts, tourism-phobia and gentrification in historic centers: The cases of Málaga (Spain) and Gdansk (Poland). *Sustainability*, 13. 1–25. DOI: 10.3390/su13010408
- Almeida, J. & Pinto, J. (1990). *A investigação nas Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa: Editorial Presença
- American Express (2015). *Future travel trends*. Disponível em: <https://www.hospitalitynet.org/file/152005662.pdf> [obtido a 03/01/2021]
- Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z. & Mitrevska, E. (2012). Sustainability and Competitiveness of Tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 221–227. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.05.023
- Baggio, R., Scott, N. & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60. DOI: 10.1108/16605371011093863
- Baptista, M. (2003). *Turismo - Gestão Estratégica*. Lisboa / São Paulo: Editorial Verbo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda
- Berkes, F. (2009). Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1692–1702. DOI: 10.1016/j.jenvman.2008.12.001
- Bichler, B. (2019). Designing tourism governance: The role of local residents. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19, 1–12. DOI: 10.1016/j.jdmm.2019.100389
- Bichler, B. & Lösch, M. (2019). Collaborative governance in tourism: Empirical insights into a community-oriented destination. *Sustainability*, 11(23), 1–19. DOI: 10.3390/su11236673
- Bildat, L. & Schaal, F. (2013). Competencies for tour guides-or why it is not enough to be nice and handsome, In *Fifth Internacional Biennial Congress - Hotel Plan*

2013. Hamburgo: Hochschule University of Applied Sciences, 1–10. DOI: 10.5296/ijhrs.v7i1.10602
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.008
- Boudon, R. (1990). *Os Métodos em Sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. DOI: 10.1080/09669582.2011.580586
- Brito, L. (2008). O guia-intérprete: mediador intercultural. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 10, pp. 39–56. DOI: 10.34624/rtd.v0i10.13565
- Brito, L. (2013). *Informação Turística - A Arte do Guia-Intérprete: entre a Cultura do Turista e do Destino*. Lisboa: Chiado Editora
- Brito, L. (2020). The consequences of guiding profession deregulation for the status and training of tourist guides : A portuguese overview. *International Journal of Tour Guiding Research*, 1, 34–44. Disponível em: <https://arrow.tudublin.ie/ijtgr/vol1/iss1/7/>
- Brito, L. & Farrugia, G. (2020). On Tourist Guiding : Reflecting on a centuries-old profession and proposing future challenges on tourist guiding. *International Journal of Tour Guiding Research*, 1, 1–12. Disponível em: <https://arrow.tudublin.ie/ijtgr/vol1/iss1/3/>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª ed.). Nova Iorque: Oxford University Press Inc
- Bryon, J. (2012). Tour guides as storytellers - from selling to sharing. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12, 27–43. DOI: 10.1080/15022250.2012.656922
- Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Ooi, C. (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: An introduction. *Journal of Cleaner Production*, 285–294. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.10.027
- Byrd, E., & Gustke, L. (2016). Using decision trees to identify tourism stakeholders based on level of participation in tourism and community political activities. Disponível em:

<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1344&context=ttra>
[obtido a 10/01/2020]

- Caber, M., Unal, C. Cengizci, A. & Guven, A. (2019). Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis. *Tourism Management Perspectives*, 30, 89–97. DOI: 10.1016/j.tmp.2019.02.004
- Calderwood, L. & Soshkin, M. (2019). *The travel and tourism competitiveness report 2019: Travel and tourism at a tipping point*. Disponível em: <http://reports.weforum.org/ttcr> [obtido a 3/01/2021]
- Canário, D., Sarmiento, E. & Oliveira, C. (2014). O papel do guia-intérprete no turismo de Lisboa. *International Business and Economic Review*, (5), 57–75.
- Carvalho, I. (2020). A profissão de guia-intérprete e o impacto da COVID-19. *Journal of Tourism & Development*, 34, 209–222. DOI: 10.34624/rtd.v0i34.22414
- Cetin, G. & Yarkan, S. (2017). The professional relationship between tour guides and tour operators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 345–357. DOI: 10.1080/15022250.2017.1330844
- Chen, H., Weiler, B. & Black, R. (2018). Exploring knowledge-building in tour guiding research: A content analysis of empirical papers on tour guiding, 1980–2015. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 59–67. DOI: 10.1016/j.jhtm.2018.09.005
- Chiao, H. M., Chen, Y. L. & Huang, W. H. (2018). Examining the usability of an online virtual tour-guiding platform for cultural tourism education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 23, 29–38. DOI: 10.1016/j.jhlste.2018.05.002
- Cohen, E. (1985). The tourist guide. *Annals of Tourism Research*, 12, 5–29. DOI: 10.1016/0160-7383(85)90037-4
- Cooper, C. & Hall, M. (2008). *Contemporary tourism - an international approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Costa, C. & Albuquerque, H. (2017). Um novo modelo conceptual para o turismo urbano. In F. Silva & J. Umbelino (coord.). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, 409–424
- Costa, J., Rodrigues, D. & Gomes, J. (2019). Sustainability of tourism destinations and the importance of certification. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*,

- 11(6), 677–684. DOI: 10.1108/WHATT-08-2019-0050
- Dahles, H. (2002). The politics of tour guiding: Image management in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 783–800. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00083-4
- Davidson, R. & Maitland, R. (1997). *Tourism Destinations*. Londres: Hodder & Stoughton
- Della Corte, V. & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.12.009
- Dias, A., Silva, M., Patuleia, M. & González-Rodríguez, M. (2020). Developing sustainable business models: local knowledge acquisition and tourism lifestyle entrepreneurship. *Jornal of Sustainable Tourism*. DOI: 10.1080/09669582.2020.1835931
- Direção-Geral do Território (s.d.). *Ordenamento do território*. Disponível em: <https://www.dgterritorio.gov.pt/ordenamento-do-territorio> [obtido a 30/06/2021]
- Dodds, R. & Butler, R. (2019). The phenomena of overtourism: a review. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 519–528. DOI: 10.1108/IJTC-06-2019-0090
- Edgell, D., Allen, M., Smith, G. & Swanson, J. (2008). *Tourism Policy and Planning – Yesterday, today and tomorrow*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- EN 15565 (2008). *Tourism services - Requirements for the provision of professional tourist guide training and qualification programmes*. CEN - Comité Européu de Normalização.
- Enright, M. J. & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. DOI: 10.1016/j.tourman.2004.06.008
- Evans, N., Cambell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- FEG - European Federation of Tourist Guide Associations (s.d.). Disponível em: https://www.feg-touristguides.com/cen_definitions.php
- Figueira, L. (2013). *Turismo, património e territórios o papel dos enquadramentos legislativos nos desempenhos profissionais*. Cespoga - Newsletter do Centro de Estudos Politécnicos da Golegã, janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.cespoga.ipt.pt/new/wp->

content/uploads/2012/04/newsletter_cespoga_jan_2013.pdf [obtido a 10/01/2021]

- Finn, M., Elliott-White, M. & Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods - Data Collection, Analysis, and Interpretation*. Harlow: Pearson Education Limited
- Fletcher, J. & Cooper, C. (1996). Tourism strategy planning. *Annals of Tourism Research*, 23, 181–200. DOI: 10.1016/0160-7383(95)00057-7
- Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In N. Denzin & Y. Loncoln, (ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Londres: Sage Publications, 361–376
- Francisco, S. (2021). Guias-intérpretes. Numa tempestade perfeita, a retoma ainda é uma miragem. *Diário de Notícias*, 27 de junho. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/guias-interpretes-numa-tempestade-perfeita-a-retoma-ainda-e-uma-miragem-13878899.html> [obtido a 10/07/2021]
- Gardiner, S. & Scott, N. (2018). Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development. *Journal of Destination Marketing and Management*, 10, 122–131. DOI: 10.1016/j.jdmm.2018.07.002
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora
- Gonçalves, A. (2017). Ética, Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis. In F. Silva, & J. Umbelino (coord.). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, 49–60
- Gustavo, N. & Belo, M. (2019). O novo ambiente competitivo dos negócios turísticos. In G. Joaquim (coord.). *Tourfly. Inovação e Futuro: Contributos para o Desenho da Oferta Turística na AML*. ESHTe, 35–56
- Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. DOI: 10.1080/09669582.2011.570346
- Hartman, S., Wielenga, B. & Heslinga, J. H. (2020). The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. *Journal of Tourism Futures*, 1–5. DOI: 10.1108/JTF-11-2019-0123

- Hashimoto, A. (2002). Tourism and Sociocultural Development Issues. In: R.Sharpley & D. Telfer (ed.). *Tourism and Development - Concepts and Issues*. Bristol: Channel View Publications, 202–230
- Iriguler, F. & Guler, M. (2016). Tourist guiding: “Cinderella” of the tourism. In: C. Avcikurt, M. Dinu, N. Hacioglu, R. Efe, A. Soykan & N. Tetik (ed.). *Global Issues and Trends in Tourism*. Sofia: St. Kliment Ohridski University Press, 203–216
- Islam, W., Ruhanen, L. & Ritchie, B. (2018). Exploring social learning as a contributor to tourism destination governance. *Tourism Recreation Research*, 43(3), 335–345. DOI: 10.1080/02508281.2017.1421294
- Jensen, Ø. & Prebensen, N. (2015). Innovation and value creation in experience-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15, 1–8. DOI: 10.1080/15022250.2015.1066093
- Kirillova, K., Park, J., Zhu, M., Dioko, L. & Zeng, G. (2020). Developing the coopetitive destination brand for the Greater Bay Area. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 1–12. DOI: 10.1016/j.jdmm.2020.100439
- Kirovska, Z. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization, *Journal of Economics*, 2(1),. 69–76. Disponível em: https://utmsjoe.mk/files/Vol.%202%20No.%201/0-2-1-7-Kirovska_Zanina.pdf
- Koroglu, O. & Guzel, O. (2014). Visitor perceptions of the role of tour guides in natural resource management and sustainable tourism. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(5), 1–8.
- Leclerc, D. & Martin, J. (2004). Tour guide communication competence: French, german and american tourists’ perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3–4), 181–200. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2004.06.006
- Lin, Y., Lin, M. & Chen, Y. (2017). How tour guides’ professional competencies influence on service quality of tour guiding and tourist satisfaction: An Exploratory Research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 1–19. DOI: 10.5296/ijhrs.v7i1.10602
- Lopes, A., Rodrigues, E. & Vera-Cruz, R. (2019). Tourism gentrification. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 1–6. DOI: 10.1088/1757-899X/471/9/092025
- Mafra, F. & Silva, J. A. (2004). *Planeamento e Gestão do Território*. S. João do Estoril:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas

- Mann, P. (1968). *Métodos de Investigação Sociológica* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Zahar
- March, R. & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(3), 455–462. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.09.001
- Mariani, M., Buhalis, D., Longhi, C. & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269–272. DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.11.003
- Mason, P. & Christie, M. (2003). Tour guides as critically reflective practitioners: A proposed training model. *Tourism Recreation Research*, 28, 23–33. DOI: 10.1080/02508281.2003.11081383
- Meged, J. (2010). Guides' intercultural strategies in an interaction perspective. In: *First International Research Forum on Guided Tours - Proceedings*. Halmstad, Suécia: Gothenburg Research Institute, 70–89
- Meged, J. & Zillinger, M. (2018). Disruptive network innovation in free guided tours. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(3), 1–16. DOI: 10.1080/15022250.2018.1497317
- Minnaert, L. (2020). Stakeholder stories: Exploring social tourism networks. *Annals of Tourism Research*, 83, 1–11. DOI: 10.1016/j.annals.2020.102979
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2010). *Tourism 2020: Policies to promote competitive and sustainable tourism*. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies-2010/tourism-2020_tour-2010-4-en [obtido a 19/12/2020]
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2020). *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/mitigating-the-impact-of-covid-19-on-tourism-and-supporting-recovery_47045bae-en [obtido a 19/12/2020]
- Ong, C., Ryan, C. & McIntosh, A. (2014). Power-knowledge and tour-guide training: Capitalistic domination, utopian visions and the creation and negotiation of UNESCO's Homo Turismos in Macao. *Annals of Tourism Research*, 48, 221–

234. DOI: 10.1016/j.annals.2014.06.010
- Overend, D. (2012). Performing sites: Illusion and authenticity in the spatial stories of the guided tour. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12, 44–54. DOI: 10.1080/15022250.2012.678070
- Pasquinelli, C. & Trunfio, M. (2020). Reframing urban overtourism through the Smart-City Lens. *Cities*, 102, 1–8. DOI: 10.1016/j.cities.2020.102729
- Pereira, A. (2015). Tour guides and destination image: Evidence from Portugal. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(7), 129–150. DOI: 10.17265/2328-2169/2015.08.001
- Pond, K. (1993). *The professional guide: Dynamics of tour guiding*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold
- Postma, A. & Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144–156. DOI: 10.1108/JTF-04-2017-0022
- Poynter, J. (1993). Post-tour management. In P. Hall (ed.). *Tour Design, Marketing & Management*. New-Jersey: Prentice Hall, 309–320
- Prakash, M., Chowdhary, N. & Sunayana (2010). Tour guides : Role, challenges and desired competences: A review of literature. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 3, 1–12.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4^a ed.). Lisboa: Gradiva
- Rabotic, B. (2010). Tourist guides in contemporary tourism. In *International Conference on Tourism and Environment*. Sarajevo: Philip Noel-Baker University, 353–364.
- Rahmafitria, F., Pearce, P., Oktadiana, H. & Putro, H. (2020). Tourism planning and planning theory: Historical roots and contemporary alignment. *Tourism Management Perspectives*, 35(229), 1–10. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100703
- Robson, J. & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533–540. DOI: 10.1016/S0261-5177(96)00070-2
- Rodrigues, C. (2017). Tourism organizations. In G. Lohmann, & A. Netto, (ed.) *Tourism Theory - Concepts, Models and Systems*. São Paulo: Editora Aleph, 208–

- Roxas, F., Rivera, J. & Gutierrez, E. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387–398. DOI: 10.1016/j.jhtm.2020.09.005
- Ruhanen, L. (2009). Stakeholder participation in tourism destination planning another case of missing the point?. *Tourism Recreation Research*, 34(3), 283–294. DOI: 10.1080/02508281.2009.11081603
- Saito, H. & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189–196. DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.01.001
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Shani, A. (2017). Reassessing occupational licensing of tour guides. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 5(1), 84–100.
- Sharma, S. & Chowdhary, N. (2014). Stakeholders' expectations from tour guides. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 3, 41–60. DOI: 10.7603/s40930-014-0003-1
- Silva, F. (2017a). Planeamento e desenvolvimento. In F. Silva & J. Umbelino (coord.). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, 21–47
- Silva, F. (2017b). Planeamento turístico nos espaços insulares. In F. Silva & J. Umbelino (coord.). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, 465–480.
- Tătar, C., Herman, G. & Gozner, M. (2018). Tourist guides' contribution to sustainability in Romania. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 21(2), 282–287. DOI: 10.30892/gtg.21122-287.
- Temizkan, R. & Tokay, S. (2016). An investigation of destination image: Tourist guides as self-image data resources. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(4), 218–225.
- Turismo de Portugal (s.d.). Plano de Atividades 2018. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2018-plano-de-atividades.pdf> [obtido a 20/04/2021]
- Turismo de Portugal (s.d.). Plano de Atividades 2019. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2019-plano-de-atividades.pdf>

- de-Gestao/2019-plano-atividades.pdf [obtido a 20/04/2021]
- UNESCO (s.d.). *Guide 3 - Developing effective governance*. Disponível em: <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/guides/guide-3-developing-effective-governance> [obtido a 15/08/2021]
- UNESCO (s.d.). *Guide 5: Communicating with visitors*. Disponível em: <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/guides/guide-5-communicating-visitors> [obtido a 15/08/2021]
- UNESCO (s.d.). *Guide 8 - Managing visitor behaviour*. Disponível em: <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/guides/guide-8-managing-visitor-behaviour> [obtido a 15/08/2021]
- UNWTO (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284415632> [obtido a 24/08/2020]
- UNWTO (2019). *Guidelines for institutional strengthening of destination Management Organizations (DMOs)*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420841> [obtido a 03/01/2021]
- UNWTO (2021). *2020: Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals> [obtido a 7/03/2021]
- UNWTO & CELTH - Centre of Expertise, Leisure, Tourism & Hospitality (2018). *‘Overtourism’? – Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420070> [obtido a 19/12/2020]
- UNWTO & ETC - European Travel Commission (2010). *Demographic change and tourism*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284413423> [obtido a 19/12/2020]
- Vargas-Sánchez, A. (2017). Territórios de inovação e turismo. In F. Silva & J. Umbelino (coord.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, 481–492
- Varra, L., Buzzigoli, C. & Loro, R. (2012). Innovation in destination management: social dialogue, knowledge management processes and servant leadership in the tourism destination observatories In: *The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*. Portland, Estados Unidos

- da América: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, 375–385. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.04.044
- Vieira, J. (2007). *No planeamento e ordenamento territorial do turismo - Uma perspectiva estratégica*. Lisboa / São Paulo: Editorial Verbo
- Wan, Y., & Bramwell, B. (2015). Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. *Tourism Management*, 50, 316–327. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.010
- Weiler, B. & Black, R. (2015a). The changing face of the tour guide: One-way communicator to choreographer to co-creator of the tourist experience. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 364–378. DOI: 10.1080/02508281.2015.1083742
- Weiler, B. and Black, R. (2015b). *Tour guiding research: Insights, issues and implications*. Bristol: Channel View Publications.
- Weiler, B. & Kim, A. (2011). Tour guides as agents of sustainability: Rhetoric, reality and implications for research. *Tourism Recreation Research*, 36(2), 113–125. DOI: 10.1080/02508281.2011.11081313
- Weiler, B. & Walker, K. (2014). Enhancing the visitor experience: Reconceptualising the tour guide's communicative role. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 90–99. DOI: 10.1016/j.jhtm.2014.08.001
- Weng, L., Liang, Z. & Bao, J. (2020). The effect of tour interpretation on perceived heritage values: A comparison of tourists with and without tour guiding interpretation at a heritage destination. *Journal of Destination Marketing and Management*, 16, 1–11. DOI: 10.1016/j.jdmm.2020.100431
- Zammit, V. (2020). Roles and responsibilities of a tourist guide and their trainers: Reflections and recommendations. *International Journal of Tour Guiding Research*, 1, 18–22.
- Zerva, K., Palou, S., Blasco, D. & Donaire, J. (2019). Tourism-philía versus tourism-phobia: residents and destination management organization's publicly expressed tourism perceptions in Barcelona. *Tourism Geographies*, 21(2), 306–329. DOI: 10.1080/14616688.2018.1522510
- Zhang, H. & Zhu, M. (2014). Tourism destination governance: A review and research agenda. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2), 125–128. DOI: 10.7763/ijeeee.2014.v4.315

- Zillinger, M., Jonasson, M. & Adolfsson, P. (2012). Guided tours and tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(1), 1–7. DOI: 10.1080/15022250.2012.660314
- Zirnstein, E. & Franca, V. (2016). Management international conference. In *Professions in Tourism: Regulation vs. Deregulation*. Pula: Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism. Disponível em: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-81-2/231.pdf>
- Zlatković, M. (2016). Tourism destination benchmarking analysis. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1, 283–293. DOI: 10.26417/ejms.v1i1.p283-293

APÊNDICES

APÊNDICE I - GUIÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Valorização dos guias-intérpretes certificados como *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos turísticos em Portugal continental

Caro colega,

Este questionário, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, visa analisar a perceção da atuação dos guias-intérpretes certificados em exercício em Portugal continental enquanto *stakeholders* no processo de planeamento e gestão dos destinos no referido território.

O questionário deve ser preenchido tendo como referência um ano regular de atividade turística, como 2019, e dirige-se aos colegas em exercício em Portugal continental.

O estudo, para o qual os resultados do questionário contribuirão, complementarà a bibliografia existente sobre os guias-intérpretes, fundamental para o desenvolvimento de futuras investigações e a aplicação prática das conclusões alcançadas reverterá a favor da atividade profissional que todos nós estimamos.

Os dados recolhidos serão tratados de forma anónima, de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Filipa Mata (mestranda em Turismo e Guia-Intérprete)

5859@eshte.pt

I – Dados gerais
1- Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐ Outro ☐
2- Idade: 20 anos a 29 anos ☐

30 anos a 39 anos ☐ 40 anos a 49 anos ☐ 50 anos a 59 anos ☐ 60 anos a 69 anos ☐ Mais de 70 anos ☐
3- Área de residência: Norte ☐ Centro ☐ Área Metropolitana de Lisboa ☐ Alentejo ☐ Algarve ☐ Outra (qual?):
4- Habilitações académicas: (Indique a mais elevada) Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐
5- Há quantos anos trabalha como guia-intérprete certificado? 1 ano a 5 anos ☐ 6 anos a 10 anos ☐ 11 anos a 15 anos ☐ 16 anos a 20 anos ☐ 21 anos a 30 anos ☐ 31 anos a 40 anos ☐ Mais de 41 anos ☐
6- Qual o contexto profissional em que está inserido? (Pode assinalar mais do que uma opção) Contrato de trabalho (agência ou operador turístico, atração turística) ☐ <i>Freelancer</i> (contratado pela agência/operador/atração turística portuguesa) ☐ <i>Freelancer</i> (contratado diretamente pelo turista/operador estrangeiro) ☐
7- Como exerce a atividade de guia-intérprete? (Assinale a que mais se adapta à sua realidade de 2019) Atividade profissional exclusiva ☐ Atividade profissional principal (em simultâneo com outra) ☐ Atividade profissional secundária (em simultâneo com outra) ☐
II – Potencial dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>

“Os *stakeholders* são indivíduos ou organizações que, pertencendo a variados setores e detendo diferentes níveis de poder, devem colaborar entre si no planeamento e gestão dos destinos e para um mesmo objetivo comum, contribuindo para a sua competitividade e sustentabilidade.”

- 8- Tendo por base a definição proposta, avalie as seguintes afirmações de acordo com o seu grau de concordância:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo;
(4) Concordo; (5) Concordo totalmente; (NR) Não respondo/ não sei.

	1	2	3	4	5	NR
8.1- Os guias-intérpretes são <i>stakeholders</i> importantes dos destinos.						
8.2- A participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos é de grande importância.						

- 9- Com base no seu conhecimento, experiência profissional e posição de destaque junto dos turistas, avalie o grau de influência dos guias-intérpretes sobre os seguintes contextos:

(1) Muito fraco; (2) Fraco; (3) Moderado; (4) Forte; (5) Muito forte; (NR) Não respondo/ não sei.

	1	2	3	4	5	NR
9.1- Imagem dos destinos percecionada pelos turistas.						
9.2- Escolhas e atuação dos turistas nos destinos no decorrer da visita guiada.						
9.3- Escolhas e atuação dos turistas nos destinos em contextos pós-visita guiada.						
9.4- Imagem de outros <i>stakeholders</i> (alojamentos, restauração, agências), percecionada pelos turistas.						
9.5- Promoção e prescrição de outros <i>stakeholders</i> (alojamentos, restauração, atrações e monumentos) junto dos turistas.						

III – Atuação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders*

“O planeamento e gestão dos destinos é um processo composto por várias etapas das quais se destacam: o diagnóstico, a análise e a definição de estratégias (programas, projetos e planos), a implementação e operacionalização de estratégias e a avaliação e monitorização das mesmas.”

- 10- Selecione a opção que melhor representa o grau da sua participação enquanto *stakeholder* no planeamento e gestão dos destinos:

(1) Inexistente; (2) Baixo; (3) Moderado; (4) Elevado; (5) Muito elevado; (NR) Não respondo/ não sei					
1	2	3	4	5	NR

11- De acordo com a sua perceção, selecione a opção que melhor representa o grau de participação dos guias-intérpretes enquanto *stakeholders* no planeamento e gestão dos destinos:

(1) Inexistente; (2) Baixo; (3) Moderado; (4) Elevado; (5) Muito elevado; (NR) Não respondo/ não sei

1	2	3	4	5	NR

12- Quais os principais fatores externos que mais condicionam a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos?

(Selecione até 3 hipóteses)

12.1- Os guias-intérpretes não são suficientemente considerados no planeamento e gestão dos destinos. ☐

12.2- As entidades responsáveis pelo planeamento e gestão dos destinos não reconhecem devidamente os guias-intérpretes como importantes *stakeholders*. ☐

12.3- Legislação. ☐

12.4- Regras definidas por associações profissionais. ☐

12.5- Regras definidas pela entidade pagadora. ☐

12.6- Influência e dependência de agentes turísticos locais. ☐

12.7- Não existem fatores condicionantes externos. ☐

12.8- Outra (qual?) ☐

13- Selecione os principais fatores inerentes aos guias-intérpretes e que se apresentam como obstáculos a uma maior participação no planeamento e gestão dos destinos: (Selecione até 3 hipóteses)

13.1- Os guias-intérpretes não têm conhecimento suficiente sobre o seu papel enquanto *stakeholders*. ☐

13.2- Os guias-intérpretes não possuem informação suficiente sobre como participar ativamente no planeamento e gestão dos destinos. ☐

13.3- Os guias-intérpretes apresentam pouco interesse em ser *stakeholders* ativos no planeamento e gestão dos destinos. ☐

13.4- Os guias-intérpretes não estão suficientemente organizados como classe profissional para terem uma participação ativa no planeamento e gestão dos destinos. ☐

13.5- Não existem obstáculos. ☐

13.6 - Outra (qual?) ☐

14- Gostaria de ter uma participação mais ativa enquanto <i>stakeholder</i> no planeamento e gestão dos destinos? Sim ☐ Não ☐ Não sei ☐																																		
IV – Relação entre <i>stakeholders</i>																																		
“Os <i>stakeholders</i> dos destinos abrangem entidades nacionais e regionais de turismo, câmaras municipais, transportes, alojamentos, atrações, agências e operadores turísticos, negócios locais, meios de comunicação, comunidade local, entre outros.” 15- Avalie as seguintes afirmações de acordo com o seu grau de concordância: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente; (NR) Não respondo/ não sei <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> <th style="width: 10%;">NR</th> </tr> <tr> <td>15.1- Comparativamente com outros <i>stakeholders</i>, os guias-intérpretes são significativamente menos considerados no planeamento e gestão dos destinos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15.2- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos não atribuem a devida importância aos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15.3- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos têm influência na atuação dos guias-intérpretes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	NR	15.1- Comparativamente com outros <i>stakeholders</i> , os guias-intérpretes são significativamente menos considerados no planeamento e gestão dos destinos.							15.2- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos não atribuem a devida importância aos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.							15.3- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos têm influência na atuação dos guias-intérpretes.						
	1	2	3	4	5	NR																												
15.1- Comparativamente com outros <i>stakeholders</i> , os guias-intérpretes são significativamente menos considerados no planeamento e gestão dos destinos.																																		
15.2- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos não atribuem a devida importância aos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.																																		
15.3- Os outros <i>stakeholders</i> dos destinos têm influência na atuação dos guias-intérpretes.																																		
16- Avalie a seguinte afirmação de acordo com o seu grau de concordância: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente; (NR) Não respondo/ não sei A minha atuação enquanto <i>stakeholder</i> no processo de planeamento e gestão dos destinos é plena, livre de condicionamentos. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 16.6%;">1</th> <th style="width: 16.6%;">2</th> <th style="width: 16.6%;">3</th> <th style="width: 16.6%;">4</th> <th style="width: 16.6%;">5</th> <th style="width: 16.6%;">NR</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							1	2	3	4	5	NR																						
1	2	3	4	5	NR																													
V – Valorização dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i>																																		
17- Avalie a seguinte afirmação de acordo com o seu grau de concordância: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente; (NR) Não respondo/ não sei O papel dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> pode ser mais valorizado.																																		

1	2	3	4	5	NR																																																	
18- Avalie as seguintes medidas de acordo com o seu grau de importância para reforçar a atuação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos: (1) Irrelevante; (2) Sem muita importância; (3) Mais ou menos importante; (4) Muito importante; (5) Essencial; (NR) Não respondo/ não sei <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18.1- Consciencializar os guias-intérpretes do seu papel enquanto <i>stakeholders</i>.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.2- Investir na formação dos guias-intérpretes (planeamento e gestão de destinos), expandindo o seu leque de competências.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.3- Incentivar a participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos através de atribuição de benefícios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.4- Consciencializar outros <i>stakeholders</i> da importância dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.5- Promover melhores relações entre <i>stakeholders</i>.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.6- Cedência de maior liberdade de atuação através de atenuação de regras prescritas por outros <i>stakeholders</i>.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 19- Gostaria de acrescentar algum comentário, questão ou proposta para a valorização do papel dos guias-intérpretes enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos? _____							1	2	3	4	5	NR	18.1- Consciencializar os guias-intérpretes do seu papel enquanto <i>stakeholders</i> .							18.2- Investir na formação dos guias-intérpretes (planeamento e gestão de destinos), expandindo o seu leque de competências.							18.3- Incentivar a participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos através de atribuição de benefícios.							18.4- Consciencializar outros <i>stakeholders</i> da importância dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.							18.5- Promover melhores relações entre <i>stakeholders</i> .							18.6- Cedência de maior liberdade de atuação através de atenuação de regras prescritas por outros <i>stakeholders</i> .						
	1	2	3	4	5	NR																																																
18.1- Consciencializar os guias-intérpretes do seu papel enquanto <i>stakeholders</i> .																																																						
18.2- Investir na formação dos guias-intérpretes (planeamento e gestão de destinos), expandindo o seu leque de competências.																																																						
18.3- Incentivar a participação dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos através de atribuição de benefícios.																																																						
18.4- Consciencializar outros <i>stakeholders</i> da importância dos guias-intérpretes no planeamento e gestão dos destinos.																																																						
18.5- Promover melhores relações entre <i>stakeholders</i> .																																																						
18.6- Cedência de maior liberdade de atuação através de atenuação de regras prescritas por outros <i>stakeholders</i> .																																																						

Obrigada pela sua colaboração.

Filipa Mata

5859@eshte.pt

APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA – AGIC E SNATTI

Objetivos	Questões
1	O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. 1. Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? 2. Considera que os diferentes <i>stakeholders</i> já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo?
2	1. Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 2. Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 3. Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? 4. Como descreveria a participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?
3	1. Qual a sua perceção sobre o interesse por parte de outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? 2. Considera que os GI estão motivados e interessados na referida participação? 3. Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos?
4	1. Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? De que forma? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo?

APÊNDICE III – GUIÃO DE ENTREVISTA – CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS

Objetivos	Questões
1	O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. - Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? - Considera que os diferentes <i>stakeholders</i> já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo?
2	- Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? - Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? - Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? - Como descreveria a participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?
3	A Agigarve, associação de guias-intérpretes do Algarve, é uma das entidades que contribui para o Plano Estratégico de Turismo de Tavira - Qual a relação entre os GI e os planos municipais de desenvolvimento turístico em Portugal continental? - Qual o interesse, por parte das Câmaras Municipais em Portugal continental, e no caso particular a que representa, numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? Como se expressa esse interesse? - Na sua opinião considera que os GI estão devidamente capacitados e interessados numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos? - Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos?
4	- Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? - Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo?

APÊNDICE IV - GUIÃO DE ENTREVISTA – ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO DA REGIÃO DO CENTRO

Objetivos	Questões
1	O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. 1. Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? 2. Considera que os diferentes <i>stakeholders</i> já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo?
2	1. Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 2. Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 3. Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? 4. Como descreveria a participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?
3	A Agigarve, associação de guias-intérpretes do Algarve, é uma das entidades que contribui para o Plano Estratégico de Turismo de Tavira. 1. Qual a relação entre os GI e os planos regionais de desenvolvimento turístico em Portugal continental? 2. Qual o interesse, por parte das entidades regionais de turismo em Portugal continental, e no caso particular a que representa, numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? Como se expressa esse interesse? 3. Na sua opinião considera que os GI estão devidamente capacitados e interessados numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos? 4. Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos?
4	Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? De que forma? Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo?

APÊNDICE V – GUIÃO DE ENTREVISTA – TURISMO DE PORTUGAL

Objetivos	Questões
1	O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. 1. Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? 2. Considera que os diferentes <i>stakeholders</i> já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo?
2	1. Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 2. Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 3. Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? 4. Como descreveria a participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?
3	1. Qual a sua perceção sobre o interesse por parte de outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? 2. De que forma estão os GI incluídos no processo de planeamento e gestão dos destinos desenvolvido pelo Turismo de Portugal? 3. Na sua opinião considera que os GI estão devidamente capacitados e interessados numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos? 4. Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos?
4	1. Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? De que forma? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo?

APÊNDICE VI – GUIÃO DE ENTREVISTA – SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO

Objetivos	Questões
1	O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. 1. Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? 2. Considera que os diferentes <i>stakeholders</i> já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo?
2	1. Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 2. Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? 3. Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? 4. Como descreveria a participação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental?
3	1. Qual a sua perceção sobre o interesse por parte de outros <i>stakeholders</i> numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? 2. De que forma estão os GI incluídos no processo de planeamento e gestão dos destinos desenvolvido pela Secretaria de Estado do Turismo? 3. Na sua opinião considera que os GI estão devidamente capacitados e interessados numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos? 4. Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos?
4	1. Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? De que forma? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo?

APÊNDICE VII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO DA REGIÃO DO CENTRO

Pedro Machado – Presidente da Entidade Regional Turismo do Centro de Portugal

A entrevista decorreu no dia 22 de novembro, às 10.00, com recurso ao *software* ZOOM e teve a duração de 25 minutos.

Legenda:

<u>Objetivo 1</u>	<u>Objetivo 2</u>	<u>Objetivo 3</u>	<u>Objetivo 4</u>
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Comentários	
	Entrevistadora (E): O envolvimento dos diferentes <i>stakeholders</i> no planeamento e na gestão dos destinos é atualmente considerado essencial. Qual a sua opinião sobre como tem evoluído esse processo em Portugal? Pedro Machado (P.M.): <u>O processo em Portugal tem evoluído positivamente</u>, em particular desde 2006, com a criação das agências regionais de promoção turística. Os privados têm cada vez mais um papel decisivo, quer no planeamento, quer na conceção, e que naturalmente depois muito em particular no que é a aplicação prática desde o planeamento, desde essa data e... em todo o Portugal continental, incluindo naturalmente também as ilhas. <u>Este modelo que hoje temos da promoção externa é um modelo que procura ativar e que procura...a... assimilar todas as áreas de intervenção do turism-... daquilo que é o grande ecossistema do turismo.</u> Obviamente que a questão da hotelaria, da restauração, dos serviços, mas muito em particular, a animação turística, as empresas que estão de alguma forma ligadas <u>e também</u> de uma forma eventualmente menos expressiva, a algumas <u>franjas</u> da atividade, como é o caso dos guias, que há bocadinho citou, e que não estão muito em linha com... aquilo que é a atividade normalmente mais clássica da área do turismo. Nas regiões de turismo... nas atuais entidades regionais também os <i>stakeholders</i>, também os operadores turísticos estão cada

Discurso fluido, utilização de tom firme, revelando segurança no que diz. Marcação de algumas palavras, dando-lhes maior ênfase.	vez mais ligados. Não só dentro daquilo que é a própria estrutura da composição dos órgãos das próprias regiões, mas depois nalguns dos instrumentos que foram criados. O caso do conselho de marketing, por exemplo, o conselho de marketing que é um órgão que reúne ordinariamente em cada, em todas as regiões tem essencialmente como solução a componente do aconselhamento, a componente eh... de poder dar contributos para as organizações públicas dos elementos do setor privado. <u>Portanto há cada vez mais uma ligação de há uns anos a esta parte de intersecção e ao mesmo tempo de... execução dos vários stakeholders.</u> (E): Considera que os diferentes stakeholders já são devidamente integrados nos diferentes níveis de planeamento e gestão turística, ou estamos longe desse objetivo? (P.M.): <u>Estão!</u> Porque estão nos órgãos... respetivos regionais. <u>Estão, porque além de participarem nesses órgãos, têm a possibilidade de ter uma presença física em muitas das atividades que são desenvolvidas. Têm,</u> porque o próprio Turismo de Portugal, no seu Conselho Estratégico para a promoção turística tem presentes <u>os representantes</u> das associações do setor, e é bom dizê-lo... que há hoje uma maturidade... reconhecida em todas as associações do setor em Portugal que estão ligadas depois a cada uma depois, das componentes, por cada um dos subsectores da atividade. (E): Considerando o papel dos GI, qual a pertinência da atuação destes profissionais enquanto stakeholders dos destinos? (P.M.): <u>Eu considero de... de muita importância,</u> pese embora, com esta pandemia tenham sido postos à prova, não é? <u>Porque essencialmente, aquilo que foi durante muito tempo a imagem que nós tínhamos das nossas cidades, dos nossos destinos, em que tínhamos grupos... grupos até volumosos a segui... a perseguirem os guias turísticos, e de alguma forma a poderem ter contacto direto.</u>
---	---

Pausas um pouco mais frequentes e utilização da expressão “não é?” (2 vezes).	Mas <u>têm</u> do nosso ponto de vista, duas funções essenciais. <u>Uma</u> que diz respeito ao que é aquela que consideramos a principal, a mais visível, que é a.... <u>o facto de poderem receber e de poderem participar e partilhar conhecimento através daquilo que é a receção que fazem aos nossos turistas nacionais e estrangeiros.</u> Mas têm também uma função muito importante, naquilo que é <u>o índice de confiança, e o índice, diria, de fidelização dos clientes ao nosso território.</u> Esse papel da fidelização, eu acho que os guias turísticos são essencialmente... são críticos porque a boa impressão, o bom esclarecimento, a boa receção, a boa experiência que se pode ter em determinado destino, passará muito por aquilo que foi a imagem com que ficaram da pessoa que os conduziu, da pessoa que os informou, da pessoa que os seduziu, se é que se pode chamar assim, durante aquela manhã, durante aquele dia inteiro, ou durante aquela hora, não é? E, portanto, acho que têm essas duas funções. A primeira, óbvia, objetiva, mas a segunda que <u>é um papel muito importante no renovar a confiança e a fidelização desses clientes.</u>
Salienta palavras-chave, dizendo-as de forma muito clara, quase separando-as da frase, de forma a dar maior importância às ideias que comunica.	(E): Em que contextos assume maior relevância a atuação dos GI enquanto <i>stakeholders</i> dos destinos? (P.M.): <u>Têm</u> ainda uma outra camada, que é a camada de poderem, por exemplo, para os DMC, para as pessoas que organizam e que planeiam o destino, que planeiam as campanhas, muitas vezes que é <u>fazerem um report de alguns outputs fundamentais para que nós melhoremos, por um lado, a experiência,</u> não é? Sejam capazes de <u>melhorar a experiência tendo por base esses outputs que eles receberam do contacto direto que tiveram com os turistas, do contacto que tiveram com aquilo que foi a expectativa criada sobre aquela visita ou sobre aquela experiência turística.</u> Portanto, essa informação é muito válida para nós percebermos como é que podemos <u>melhorar</u> e <u>qualificar</u> a experiência. E que é também decisiva às vezes até nos próprios materiais das campanhas que

	fazemos, porque <u>o nível de informação que eles têm e que recebem pelo contacto direto com esses grupos permite-nos, em muitos casos, também eventualmente afinar determinados instrumentos ou determinados modelos de comunicação</u> que às vezes pensamos que são eficazes e que provavelmente não são tão valorizados como <u>outros</u> aspetos que podemos não ter feito, e que através desses <i>outputs</i> podemos melhorar. (E): Como podem os GI contribuir para o processo de planeamento e gestão dos destinos? (P.M.): (Pausa) Olhe, em primeiro lugar, eu confesso que não sei... se nós temos na nossa assembleia geral a associação, que há uma associação nacional, dos guias turísticos. <u>Eu acho que um dos papéis ou um dos passos importantes que os guias podiam, e deviam fazer...</u>porque há uma rede que todos temos, há um conhecimento pessoal e de causa que todos temos uns com os outros, mas isso escapa às vezes a uma certa conceptualização e uma certa consistência daquilo que deviam ser as relações institucionais. <u>Eu acho que a associação poderia ter uma presença física em todos os destinos regionais, mas de uma forma...a... ativa, participativa, através por exemplo, da sua inclusão, como fazem as associações como a APAVT, como a ARESP, como a AHP, e muitas outras associações que pedem formalmente a sua adesão a aquilo que são as estruturas regionais. Eu acho que os guias turísticos também deviam ter essa participação física. Segundo, acho que deviam cada vez mais estimular também este contacto direto com quem está no planeamento, para poderem fazer chegar aquilo que são, no fundo, as suas sugestões de melhoria da tal qualificação da experiência.</u> Isso também ajuda quem está deste lado. Há aqui um conjunto de ... de passos que podem ser dados que otimizem esta relação.
--	--

Ritmo de discurso mais acelerado. Não termina a frase, e desce o tom de voz.	(E): Como descreveria a participação dos GI enquanto stakeholders no planeamento e gestão dos destinos em Portugal continental? (P.M.): Na minha experiência aqui com o Turismo do Centro, eu sei, tenho a certeza que as minhas diretoras executivas, no caso a diretora executiva da agência da promoção externa, tem um contacto direto e permanente com muitos destes guias, até porque (pausa) vejo alguns deles. Vejo-os no edifício, conheço os guias. Hoje estou em Coimbra, amanhã estarei em Aveiro. Conheço-os de contacto direto, sei quem são alguns deles e percebo que há esse contacto direto. Mas ele <u>resulta</u> muito do <i>interface</i>... que faz parte desta rede e provavelmente não é formalizado ou que não está formalizado. Não faz parte de uma rotina, não, confesso que não. Não faz parte de uma rotina que tenha que ter, digamos duas vias, dos guias para nós e de nós para os guias, a não ser o contacto direto sempre que existe, digamos, capacidade de... poder fazer... um trabalho, de poder haver uma colaboração. Eu acho que essa parte... está um bocadinho... Nós por base, por definição, participamos e recebemos sempre e eu procuro fomentar este espírito da casa o mais colaborativo possível. Olho para os guias, de facto, como uma parte importante naquelas duas premissas que falamos há bocadinho, sobretudo aquela da questão da fidelização. <u>Eu acho que muitos colegas meus não têm esta perceção.</u> Açam que a fidelização está no hotel ou está no restaurante e esquecem esta parte de quem passa horas durante o dia com os nossos turistas, quem é que os aconselha em muitos casos, e no final do dia qual é a memória que eles levam. Portanto essa parte para mim é uma parte que é muito importante... agora, não está estruturada, digamos assim. <u>Eu acho que essa estruturação é esse formalismo é o que falta ainda fazer nesta relação. E mesmo com o Turismo de Portugal acho que não existe.</u> Objetivamente, eu estive agora no congresso da AHP, no Congresso Nacional da Hotelaria e Turismo e vou estar em Aveiro daqui a 2
--	--

Três pausas quase seguidas. Parece estar a recordar o momento que descreve ou a pensar como formulará a frase e que palavras utilizará. Repetição da frase, reforçando a ideia que defende.	semanas, no Congresso Nacional das Agências de Viagens. (Pausa). <u>Eu não me lembro de haver uma citação sobre guias-intérpretes</u> (pausa), pelo menos na AHP, não houve, garanto que não houve. (Pausa). Ou seja, o setor, não digo o que está muito customizado, mas está ... está... muito relacionado com aquilo que são as atividades ditas convencionais e esquecem às vezes esta dimensão. <u>Aliás,</u> quando foi a crise, a própria crise com a questão da pandemia, com a questão dos <i>layoffs</i> e não sei quê, <u>os guias não estavam... não estavam sequer... contemplados.</u> Uma das nossas premissas da equação, que deveria estar contemplada, e em particular sobretudo nos órgãos consultivos das entidades regionais. <u>Acho que era muito importante que tivéssemos todos os outputs que eles recebem.</u> Isso ajudaria seguramente podermos ter uma maior eficácia no que diz respeito à comunicação com... com quem queremos atrair. Acho também que podem ajudar-nos a melhorar muito a componente dos próprios materiais, porque quando recebemos grupos...<u>os guias provavelmente no contacto direto com aquilo que é a utilização desses materiais, provavelmente podem nos dar inputs muito importantes sobre como nós poderíamos rever ou fazer uma revisão esses próprios materiais. Acho que era muito importante que eles fizessem parte,</u> como lhe digo, até da própria estrutura, da própria <u>orgânica,</u> que normalmente não é... não é contemplada. <u>E que deveriam fazer porque nesse desiderato maior que é a valorização do destino, em particular da fidelização dos clientes, que para mim é uma coisa muito importante. Eu acho que eles são peças-chave. Eu acho que eles são peças-chave.</u> Há duas figuras que se oferecem para mim mais objetivas nesta questão. <u>Uma era eles integrarem as assembleias das nossas entidades regionais, ou seja, enquanto classe, enquanto setor, enquanto movimento associativo deveriam ser eles próprios proativos e pedirem a sua adesão.</u> No caso do Turismo do Centro de Portugal, pedirem <u>claramente</u> a adesão da associação dos guias-
---	---

Articula de forma muito clara, quase separando em sílabas das palavras “obrigatoriamente” e “institucionalização”. Repete a frase, para destacar a ideia partilhada.	intérpretes à Turismo do Centro de Portugal. E numa segunda fase, porque não dizê-lo? <u>Poderem aspirar, e eventualmente, quando os órgãos dos conselhos de marketing têm representantes das termas, têm representantes da hotelaria, têm representantes da rent-a-car, porque é que não podem ter representantes dos guias intérpretes?</u> Acho que é um passo perfeitamente...exequível. (E): A Agigarve, associação de guias-intérpretes do Algarve, é uma das entidades que contribui para o Plano Estratégico de Turismo de Tavira. Qual a relação entre os GI e os planos regionais de desenvolvimento turístico em Portugal continental? (P.M.): (Pausa) Hum.... Defina melhor... Filipa, isto é... hum... falou-me do plano de Tavira... sim... (E): Eles [os guias] estão a ser consultados, portanto, a sua experiência profissional ou as suas capacidades estão a ser utilizadas de uma forma muito prática, no caso, para a elaboração do Plano Estratégico de Tavira. Qual é a relação entre os guias-intérpretes e os planos regionais de desenvolvimento turístico? (P.M.): Da nossa parte, e nós fizemos a revisão do plano de 2019, e o plano que está em vigência do Turismo do Centro é o plano 2020-2030, <u>não tenho a perceção se... enquanto associação não ouvimos de certeza porque como não está... não há outra forma de dizer isto. Não ouvimos enquanto associação porque não está lá ...essa parte...contemplada. E, portanto, na elaboração do, como lhe digo agora, se estivessem na nossa assembleia-geral, se estivessem nas nossas organizações enquanto membros, aí obrigatoriamente tinha de passar...</u> Eu acho que esse é o passo, o passo da institucionalização. Não é burocracia. Não é isso que estamos a falar. O que estamos a dizer é, dentro do espírito, dentro do espaço daquilo que é a <u>institucionalização</u> das atividades do turismo. <u>Eu acho que a associação e os guias aí têm de dar um passo.</u> Têm de dar um passo.
--	--

	(E): Qual o interesse, por parte das entidades regionais de turismo em Portugal continental, e no caso particular a que representa, numa participação mais ativa dos GI no planeamento e gestão dos destinos? Como se expressa esse interesse? (P.M.): Olhe, em primeiro lugar, <u>nós próprios é que tomámos a iniciativa de os consultar</u> (sorriso) essa é... absolutamente básica. A ideia de poder haver aqui uma proatividade de parte a parte, quer da associação dos guias, quer da parte das entidades regionais, <u>da nossa em concreto do Centro de Portugal. Segundo, não ficar esgotada com apenas a participação das entidades regionais, uma vez que existem as agências de promoção externa e nas agências de promoção externa os guias-intérpretes são muito mais requeridos</u> ainda porque há uma crescente tendência, um aumento da presença dos mercados internacionais. Nós próprios tínhamos uma relação 70-30, 70, mercado interno e 30 o mercado internacional. Neste momento é 50-50, significa que há um aumento daquilo que são as cotas os mercados internacionais e daí cada vez mais uma envolvimento dos guias intérpretes e cada vez mais eles vão acontecer. E terceiro, eu não sou daqueles que acha que rapidamente vamos “substituir” os guias-intérpretes por aplicações ou por outras coisas. Não. Acho que a relação, o contacto direto, é muito nosso, é uma característica muito nossa portuguesa e acho que devemos continuar a investir nela. Eu acho que a relação humana que existe e que é muito aquilo por que Portugal é identificado, pela sua hospitalidade, é transferível para material...eletrónico. Portanto acho que também, desse ponto de vista, nós devemos continuar a reforçar e privilegiar aquilo que é o contacto humano, o contacto... de quem recebe, e Portugal deve continuar a apostar nisso. (E): Na sua opinião considera que os GI estão devidamente capacitados e interessados numa participação mais ativa no planeamento e gestão dos destinos?
--	--

Tom baixo de voz, expressando dúvida.	(P.M.): (Pausa) Não tendo aferido com ninguém... mas a minha perceção, a minha sensibilidade... <u>Eu acho que sim porque cada vez mais nós vemos isso.</u> O turismo é um ecossistema, e muito transversal. Ele não vive, não resulta de uma ou duas atividades. Ele faz parte de uma constelação e, portanto, sendo os guias-intérpretes <u>parte incontornável dessa presença</u>, eu acho que sim, <u>acho que há desejavelmente essa aspiração.</u> <u>É uma iniciativa de parte de parte.</u> Nós aqui, sobretudo na agência de promoção externa, com quem trabalhamos mais com os guias intérpretes, existe uma proatividade, ou seja, somos nós que... hum...contactamos, somos nós que fazemos essas démarches no sentido de podermos ter cada vez mais essa proximidade e esse trabalho em conjunto. Sei que eles próprios também, fruto desta relação acabam por ser indutores, de nos fazer chegar muitas questões de avaliações que fazem, em particular sobre as questões do destino porque as ruas da cidade não estão nas melhores condições, ou a acessibilidade é fraca, ou a mobilidade, não existem transportes que possam permitir que os guias rapidamente possam fazer o seu trabalho, ou a sinalética inexistente, etc., etc., etc.. Ou seja, <u>essa é uma relação que existe, tenho consciência que ela existe e que eu acho que é particularmente útil</u> e que é de parte a parte. (E): Quais os obstáculos a uma maior participação dos GI no planeamento e gestão dos destinos? (P.M.): Eu acho que neste momento... vou-lhe ser sincero, acho que é mesmo <u>o desconhecimento.</u> Ou seja, para mim neste momento, <u>a barreira maior é o facto de não haver uma relação institucional, uma afirmação institucional da parte dos guias que permita que as organizações do setor possam ter esse bypass.</u> Segundo, não vejo que as redes e não vejo que hoje as plataformas e as aplicações sejam a maior ameaça. Não, acho que não. Exatamente porquê? Porque Portugal está num padrão de recetividade muito alavancada na sua
--	---

Resposta muito rápida, tom forte, mostrando assertividade.	hospitalidade e isso precisa de pessoas, o que não é transferível para equipamentos. Acho que a primeira é talvez a mais importante. (E): Considera que o papel dos GI enquanto <i>stakeholders</i> no planeamento e gestão dos destinos pode ser mais valorizado? De que forma? (P.M.): <u>Claro que sim! Claro que sim</u>, por estas...porque primeiro logo, que para mim, esta é a característica maior... que é <u>a questão da humanização da hospitalidade</u>. Acho que isso é um... um ativo, que está...nos guias-intérpretes, nos guias turísticos. E esse ativo, como lhe digo, pode ser mitigado através das ferramentas tecnológicas, mas não é transferível, essa hospitalidade não é transferível para as ferramentas. Segundo, pelo <u>know-how que têm, pela experiência que têm, e pela forma como isso pode ser particularmente rico enquanto informação recolhida para nos ajudar a melhorar a performance do destino.</u> (E): Lembro-me que no início da entrevista apontou algumas medidas de valorização. Recorda-se de mais algumas que gostaria de acrescentar? (P.M.): (Pausa) Não... assim em concreto, não. Acho que... é como lhe digo Filipa, eu acho que isto... não podemos estar à espera que façam por nós, não é? E, portanto, <u>acho que há aqui uma parte é muito...que diz muito respeito aos próprios guias e à associação dos guias</u>. Acho que há uma parte que a Associação poderia fazer, não sei se faz, se não faz. Digo isto por falta de conhecimento próprio. <u>Se existem, digamos assim, a nível nacional delegações ou subdelegações regionais que pudessem fazer esse caminho de proximidade</u>. Ou seja, o facto de haver uma associação nacional não substitui a ideia, como acontece com os outros setores... eu vejo isso na restauração e similares. Vejo isso na hotelaria, nas agências de viagens... <u>existe sempre a partir de aqueles que são os protagonistas</u>
---	--

Articula a palavra “representatividade” de forma a, quase, separar cada uma das suas sílabas, dando-lhe maior relevo.	<u>regionais, um reforço da sua representatividade. Portanto, eu acho que um dos passos que a associação também podia fazer é no sentido de sensibilizar regionalmente os seus próprios associados para que eles possam fazer esse papel</u> de... eu diria, quase de pandemia, não é? Mas pandemia de contágio em relação (segmento de texto incompreensível) das organizações. (E): Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o estudo? (P.M.): Não Filipa, não sei... Se precisar, olhe... volte a ligar quando quiser, esteja à vontade. Está feito, disponível para ajudar.
--	---