

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO
(Professor Luís Miguel Brito)

2º Ano
2º Semestre

2011

TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

(apontamentos elaborados pelo professor Luís Miguel Brito)

1. Introdução à comunicação

Não existe uma definição consensual para o termo comunicação. A palavra deriva do latim *communicare* e significa pôr em comum. Este facto implica que o emissor e o receptor têm uma linguagem comum. “A comunicação [...] ocupa-se à partida das três lógicas, do emissor, da mensagem e do receptor, assim como dos desencontros entre eles” (Wolton 1992:21).

De acordo com Marujo (2008), a comunicação implica a existência de um emissor, de uma mensagem, de um receptor, de um canal, de um código, de um contexto e da existência de um ou mais temas que constituem a mensagem. Trata-se, portanto de um processo social que tem como objectivo a transmissão de uma mensagem.

a. Os elementos do processo de comunicação

A comunicação estimula a relação de troca. Para ocorrer esta relação de troca, Kotler afirma ser necessário atingir cinco condições:

"Há pelo menos duas partes envolvidas. 2. Cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra. 3. Cada parte tem a capacidade de comunicação e entrega. 4. Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta. 5. Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra" (Kotler,1996:27).

Analisando as condições acima, percebe-se a essencialidade da comunicação envolvendo pelo menos duas partes, atribuindo valor ao bem ou serviço oferecido, estabelecendo as regras para a entrega e recepção, direccionando para uma relação ganha-ganha e construindo uma atmosfera de pleno respeito, mesmo nas circunstâncias de rejeição da troca. De forma simplificada, a Figura 1 ilustra o processo de comunicação cuja mensagem originada no emissor é trabalhada de forma a receber uma codificação. Essa codificação, entre outras coisas, envolve o contexto em que será veiculada, a forma como será expressa, o momento que será escolhido e o público-alvo que se pretende atingir.

O receptor, ou o turista almejado, conhecendo o código, recebe a mensagem e descodifica-a, passando a interpretá-la sob sua óptica, a sua forma de entender. A distância ou a lacuna existente entre o codificador e o descodificador é tão grande quanto entre o profissional de informação turística e o turista. Essa distância poderá ser diminuída proporcionalmente à capacidade do profissional compreender, desenvolver competências de comunicação e aprender sobre seus clientes, melhorando as suas estratégias de comunicação.

Figura 1 : elementos do processo de comunicação



Fonte: http://www.comtexto.com.br/convicomativ_karin.htm

Os elementos poderiam, então, ser definidos da maneira apresentada a seguir:

Emissor - fonte, primeiro componente deste sistema.

Mensagem - informação a ser transmitida.

Receptor - quem recebe a mensagem, destinatário da mensagem.

Repertório - rede de referências, conhecimentos, cultura e valores e de uma pessoa.

Código - conjunto de sinais, por convenção preestabelecido, que se destina a representar e transmitir determinada mensagem (português).

Canal - sensação captada pelos órgãos sensoriais (voz).

Ruído - interferência no processo de comunicação, que prejudica a compreensão da mensagem por parte do receptor.

O *feedback* ilustrado na figura 1 determina a compreensão que o cliente teve da mensagem e pode medir a eficácia da estratégia de comunicação utilizada. O grande problema da comunicação é o ruído a que ela está exposta, em qualquer meio que se utilize. O ruído distorce a mensagem, causa enormes danos e pode arranhar de forma irreversível o produto, serviço ou a marca de uma empresa.

Apenas a título de exemplo, citam-se alguns tipos de ruídos como excesso de mensagens, promoções mal concebidas, frases comprometedoras, desinteresse do cliente, preço fora da realidade do mercado, qualidade duvidosa. A influência do ruído presente nos meios utilizados para o envio da mensagem é assim analisada por Kotler:

"O público-alvo pode não receber a mensagem pretendida por qualquer uma destas três razões. A primeira é a *atenção selectiva* pela qual ela não perceberá todos os estímulos. A segunda é a *distorção selectiva* pela qual ela distorcerá a mensagem para ouvir apenas o que deseja. A terceira é a *retenção selectiva*, pela qual ela retém na memória permanente apenas uma pequena fracção da mensagem que receber" Kotler (1996:515).

Estas palavras ilustram claramente que o maior ruído a que a mensagem está exposta é exactamente a atitude de indiferença do cliente/turista. Evitar esta atitude é o grande desafio das estratégias de comunicação.

b. Atitudes comunicacionais

A missão de quem atende o cliente/turista é espinhosa e não é fácil executá-la com cortesia e eficiência.

Os clientes/turistas têm grandes expectativas em relação àqueles que os atendem, em nome das organizações e seus serviços. Pretendem respostas atempadas aos serviços de que necessitam e rapidez e qualidade na disponibilização dos produtos que procuram. Exigem que os procedimentos a que são sujeitos se limitem aos efectivamente necessários e querem ser atendidos com consideração, de forma cortês e correcta. A tudo isto têm direito. A tudo isto temos de responder com simpatia.

O público, envolvido num ambiente de apreço e consideração, tornar-se-á mais receptivo e compreensivo, aceitando melhor, inclusivamente, qualquer decisão ou notícia menos agradável. Muito embora o seu objectivo seja resolver um problema, satisfazer uma necessidade, sentir-se-á melhor se quem o atende for simpático, correcto, atencioso, amável, justo e com apresentação agradável.

Assim, torna-se fácil compreender que quem atende público deve cultivar atitudes de responsabilidade, discrição, observação e autodomínio, tudo isto condimentado com amabilidade e um sorriso.

Um sorriso ajuda a acolher e transmite consideração.

Figura 2: atitudes comunicacionais e seus efeitos no interlocutor

ATITUDES COMUNICACIONAIS E SEUS EFEITOS NO INTERLOCUTOR			
ATITUDE	DESCRIÇÃO	EFEITOS INTERLOCUTOR	NO
AVALIAÇÃO	É uma expressão de censura por actos feitos. Manifesta o desejo de controlar o comportamento presente e futuro do receptor.	Aumenta a tensão entre os comunicantes. Aumenta a agressividade. Activa os mecanismos de defesa do receptor. Endurece posições. Reduz a capacidade de comunicação.	
ORIENTAÇÃO	Exprime a intenção de controlar o comportamento futuro do receptor ou introduzir sentimentos de dependência.	Imposição da autoridade Aumento da quantidade de informação disponível. Tendência do receptor perceber a resposta como infundada Criação de resistência às mensagens do emissor	
APOIO	É uma resposta simpática. Manifesta no emissor uma afectividade concordante com a do receptor. É um apoio moral.	Manutenção ou intensificação do ambiente afectivo. Aumenta a tendência para a conformidade. Favorece a dependência psicológica.	
INTERPRETAÇÃO	É uma interpretação do sentido que teve para nós a comunicação do interlocutor. O interlocutor é objecto de uma análise que explicita as razões do seu comportamento e as coloca perante os seus olhos.	Sensação de agressão. Aumento da resistência à comunicação.	
EXPLORAÇÃO	Visa a recolha de informações dos nossos interlocutores. Exprime a necessidade de saber algo mais.	Tendência do receptor para fornecer ou esconder informações. Aumento da profundidade da comunicação. Aumento da capacidade de análise.	
COMPREENSÃO	Centra-se no interlocutor e nos nossos sentimentos, sem vibrarmos com eles. É uma atitude benevolente mas relativamente neutra (não apoia nem avalia) Apoia o sentimento do interlocutor, do ponto de vista dele; centra a comunicação no presente; exprime o sentimento do interlocutor, de forma a pô-lo em evidência.	Centra-se no receptor. Reduz a intensidade do estado afectivo. Aumenta a capacidade de análise. Aumenta a profundidade da comunicação. Aumenta a racionalidade.	

Fonte: Porter (1997)

Que atitudes devemos evitar?

Seria fácil se a esta pergunta déssemos a resposta inversa da que demos à questão anterior. É evidente, que todas as atitudes que contra-digam aquelas que então defendemos, são de evitar. Além disso, há outras situações em que podemos inconscientemente incorrer e que será bom prevenir.

O efeito do halo — tendência que se tem para formar uma opinião global de uma pessoa, através da generalização de uma característica que se evidencia. Se uma pessoa, por qualquer motivo, nos é simpática, todos os juízos sobre ela tenderão a ser favoráveis. Se, pelo contrário, nos desagrada, dar-se-á o fenómeno inverso.

O efeito lógico — geralmente supõe-se que certas qualidades ou atributos do comportamento das pessoas são inseparáveis. Somos assim levados a deduzir que, face à presença de um deles, todos os restantes se verificam. “Se sorri é simpático”, “se não sorri é antipático”.

O efeito dos tipos predeterminados — tendência para enquadrar as pessoas dentro de certos tipos pré-qualificados na nossa mente (operário metalúrgico, varredor de ruas, médico, farmacêutico, caixeiro viajante, gestor, trabalhador rural, etc.) e agir de acordo com eles.

Somos levados a ignorar as suas qualidades individuais como pessoas, atribuindo-lhes os padrões pré-definidos que, mesmo inconscientemente, armazenámos na nossa memória.

O efeito do carácter — tendência para classificar as pessoas nos extremos das nossas escalas de valores, sem qualquer consideração pelas posições intermédias. O «bom» e o «mau» (maniqueísmo), o «inteligente» e o «estúpido», o «simpático» e o «antipático»...

O efeito da tendência central — situação um tanto contrária à anterior. Agora não há diferenças. Estão todos no meio da escala. Não há «bons» nem «maus»... Todos os casos são iguais, sem qualquer excepção. Esquece-se que cada pessoa é diferente das outras.

Figura 3: expressões a evitar e expressões alternativas a utilizar

EXPRESSÕES A EVITAR E EXPRESSÕES ALTERNATIVAS A UTILIZAR NO CONTACTO PESSOAL QUER DIRECTAMENTE QUER POR TELEFONE	
EXPRESSÕES A EVITAR	EXPRESSÕES A UTILIZAR (Altern.)
Sim? Diga!	Bom dia, aqui «X» (nome). Bom dia, serviço «X», diga-me por favor... Serviço «X», bom dia.
Quem fala?	Pode dizer o seu nome, por favor?
Quem chama? Da parte de quem? Quem está ao telefone?	Quem devo anunciar?
<i>Se está encarregado de filtrar contactos, mas o interlocutor recusa intransigentemente identificar-se.</i>	Desculpe insistir, mas é norma do serviço e não posso transgredi-la.
Espere, vou ver se está.	Só um momento , vou ver se pode atender.
Não desligue.	Só um momento. A extensão está ocupada. Deseja esperar? Posso ligar a outra pessoa?
Fale mais alto. Não fale tão alto.	Deve haver qualquer deficiência e não oiço bem.
Fale mais devagar. Não percebo nada.	Oiço, mas muito mal. Não se importa de repetir, por favor. Estou a ouvir muito mal. Não se importa de repetir, por favor.
É a propósito de quê? Sobre o que é que quer falar?	Trata-se de algum assunto pendente? Qual é o assunto? Pode dizer-me a referência do processo, por favor. É o primeiro contacto? Sobre que assunto deseja informar-se?
<i>Se a pessoa procurada está ausente</i>	
O Sr. «X» não está. O Sr. «X» ainda não chegou. O Sr. «X» está a tomar o pequeno-almoço. A secretária também está a tomar o pequeno-almoço.	O Sr. «X» está ausente. Posso ligar a outra pessoa? O Sr. «X» não está de momento, mas vou ligar ao Sr. «Y», que certamente o poderá informar.
<i>Se tem de anotar mensagem.</i>	O Sr. «X» está ausente. Deseja que contactemos logo que possível? Diz-me o seu número de telefone e a hora mais conveniente, por favor?

Fonte: Porter (1997)

Se as situações descritas se passam predominantemente ao nível do inconsciente, atitudes há que foram fomentadas pelo hábito, pela desmotivação e, em alguns casos, pela má interpretação do papel que devemos desempenhar.

São atitudes que, necessariamente, temos de combater. Estão neste caso:

- atitudes de indiferença e desprezo, não se dando o mínimo de atenção às pessoas que se atende... «que só vêm para ali aborrecer»...
- atitudes de autoritarismo, arrogância e mesmo prepotência, considerando-se os seus actores como únicos detentores da verdade, como únicas fontes de poder...
- atitudes de apatia pelo trabalho que se faz e pela organização onde se trabalha...

c. Como responder a reclamações?

A reclamação é uma situação em que o utente manifesta a sua insatisfação pelo serviço ou produto que lhe não foi disponibilizado ou não lhe agradou, quer no que respeita à sua qualidade e fiabilidade, quer no que respeita às atitudes e processos seguidos. O utente sente-se iludido nas suas expectativas. Sente-se frustrado, humilhado, objecto de injustiça, por isso reclama.

Mais graves do que as causas objectivas são as causas subjectivas da reclamação. São situações em que, fundamentalmente, se requer muito BOM SENSO e o respeito por alguns princípios de actuação: as razões psicológicas:

Aceitemos a reclamação com interesse e procedamos ao exame da situação da forma o mais objectiva possível.

Não nos coloquemos na posição de culpado, de quem tem que fazer prova da inocência, nem na situação inversa.

Não antecipemos soluções antes de um exame profundo.

Concedamos ao utente o respeito que ele merece, acolhendo-o com toda a consideração (seja qual for a sua atitude), isolando-o, sentando-o e dando-lhe papel e caneta para que apresente a reclamação por escrito.

Evitemos rezear que a falta tenha sido nossa ou do próprio serviço.

Evitemos atitudes de desinteresse, ligeireza ou desdém, mesmo que a reclamação seja pouco importante ou se trate de um «erro» do utente.

Mantenhamos a calma perante as manifestações emotivas do utente, que lhe prejudicam a clareza da exposição. Em certas circunstâncias pode transferir para nós as reacções da sua insatisfação.

Não nos deixemos influenciar pelo tom do reclamante.

Procuremos esclarecer o motivo da reclamação com a máxima objectividade e veremos o utente acalmar-se face ao respeito com que tratamos o assunto.

Sejamos diligentes, informando o utente do que vamos fazer, tanto no caso de reparação do prejuízo, como no caso de termos de fazer seguir para outro sector o pedido de resolução.

Acompanhemos o caso até à sua solução, não o deixando «morrer».

Sejamos objectivos no julgamento. Se há muitas reclamações que resultam do funcionamento menos eficaz do serviço, outras há que podem ser provenientes do utente, por lapso, «má-fé» ou desconhecimento.

Neste último caso, o erro deve ser demonstrado progressivamente e nunca de forma abrupta.

Pensemos no futuro, porque todas as reclamações têm repercussões, boas ou más, conforme tenham sido bem ou mal entendidas e resolvidas.

d. Barreiras da comunicação

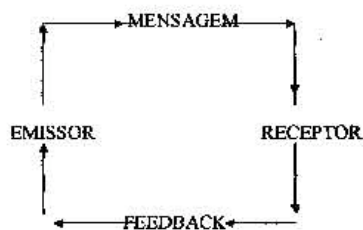
As palavras são como símbolos que se transformam em barreiras, quando os seus significados não são compartilhados. Os mesmo emissores, de uma mesma língua não compartilham exactamente o mesmo significado para cada palavra.

Os sistemas social e cultural determinam em parte as escolhas de palavras que as pessoas fazem, os objectivos que têm para comunicar, os canais que usam para certa espécie de mensagem etc.

Uma comunicação entre duas pessoas ou grupos de pessoas com repertórios diferentes dificilmente ou nunca consegue ter sucesso. A frase ou palavra transmitida pelo emissor poderá até ser compreendida pelo receptor, mas o sentido real da mensagem chegará sempre com ruído.

Figura 4: processo ideal de comunicação

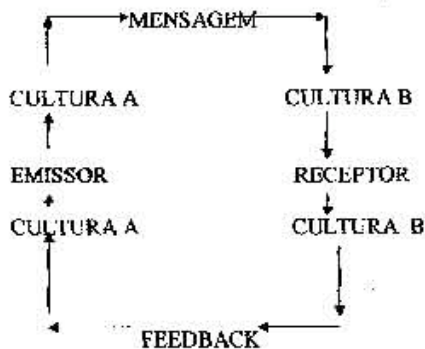
PROCESSO IDEAL DE COMUNICAÇÃO



Fonte: http://www.comtexto.com.br/convicomadiv_karin.htm

Figura 5: modelo de comunicação entre culturas

MODELO DE COMUNICAÇÃO ENTRE CULTURAS



Fonte: Fonte: http://www.comtexto.com.br/convicomadiv_karin.htm

FEEDBACK

Existem quatro principais obstáculos da comunicação.

- O primeiro e mais notório é a língua e a linguagem.
- O segundo diz respeito à comunicação não-verbal. A barreira é formada quando não existe um código verbal compartilhado. Nessas situações, as pessoas descobrem que suas crenças sobre a universalidade dos sinais gestuais e expressões corporais não são verdadeiras. Além disso, a comunicação não-verbal é mais inconsciente e não controlada, se comparada com a comunicação verbal.
- Um terceiro obstáculo da comunicação intercultural diz respeito aos valores. Os valores determinam o que achamos que é certo, bom, importante e belo. Achamos difícil aceitar que o que é certo é relativo, dependendo da cultura.
- O quarto aspecto refere-se aos medos comuns e aos desentendimentos, que resultam de comunicações interculturais e influenciam a participação dos indivíduos nesse processo. É natural que sintamos medo de algo que ameace nossos valores.

Existem ainda muitas outras barreiras à comunicação: a atitude corporal, os preconceitos, as percepções e interpretações, o grau de escolaridade, os significados pessoais, a motivação e o interesse, a ausência de capacidade de comunicação, as emoções e o estado de ânimo, o clima de uma organização, etc.

2. Comunicação verbal e não verbal

a. A comunicação não verbal

As pessoas não comunicam apenas por palavras. Os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, a entoação são também importantes: são os elementos não verbais da comunicação. Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época.

A comunicação verbal é plenamente voluntária; o comportamento não verbal pode ser uma reacção involuntária ou um acto comunicativo propositado. Alguns psicólogos afirmam que os sinais não verbais têm as funções específicas de regular e encadear as interacções sociais e de expressar emoções e atitudes interpessoais.

a) expressão facial: não é fácil avaliar as emoções de alguém apenas a partir da sua expressão fisionómica. Por vezes os rostos transmitem espontaneamente os sentimentos, mas muitas pessoas tentam inibir a expressão emocional.

b) movimento dos olhos: desempenha um papel muito importante na comunicação. Um olhar fixo pode ser entendido como prova de interesse, mas noutro contexto pode significar ameaça, provocação. Desviar os olhos quando o emissor fala é uma atitude que tanto pode transmitir a ideia de submissão como a de desinteresse.

c) movimentos da cabeça: tendem a reforçar e sincronizar a emissão de mensagens.

d) postura e movimentos do corpo: os movimentos corporais podem fornecer pistas mais seguras do que a expressão facial para se detectar determinados estados emocionais. Por ex.: inferiores hierárquicos adoptam posturas atenciosas e mais rígidas do que os seus superiores, que tendem a mostrar-se descontraídos.

e) comportamentos não verbais da voz: a entoação (qualidade, velocidade e ritmo da voz) revela-se importante no processo de comunicação. Uma voz calma geralmente transmite mensagens mais claras do que uma voz agitada. Também a tonalidade é importante. Uma voz aguda e uma fala rápida sugerem um entusiasmo exacerbado, enquanto uma voz grave e lenta funciona como sedativo. O melhor é variar a tonalidade e intensidade e adequá-las às diferentes situações.

f) aparência: a aparência de uma pessoa reflecte normalmente o tipo de imagem que ela gostaria de passar. Através do vestuário, penteado, maquilhagem, apetrechos pessoais, postura, gestos, modo de falar, etc., as pessoas criam uma projecção de como são e de como gostariam de ser tratadas. As relações interpessoais serão menos tensas se a pessoa fornecer aos outros a sua projecção particular e se os outros respeitarem essa projecção.

b. A comunicação verbal

i. Escrita

Até meados do século XV a comunicação escrita, através de cartas, panfletos e livros, já era uma prática social bem estabelecida de há, pelo menos, dois mil anos. O objectivo maior da comunicação escrita (a sua finalidade) é dizer algo que se julga importante a um interlocutor (numa carta) ou a muitos (em panfletos e livros, entre outros). As tecnologias que viabilizaram a comunicação escrita foram, originalmente, a própria linguagem escrita (que é uma tecnologia intangível) e o papiro, o pergaminho, as tintas e os pincéis (que eram tecnologias tangíveis).

Tudo era feito à mão e nada era mecanizado ou automatizado. Por volta de 1450 Gutenberg inventou a prensa de tipos móveis. De repente, uma nova tecnologia (um novo meio) tornou possível imprimir milhares de cópias idênticas de panfletos e livros. Antes do final do século XVI já havia, literalmente, milhões de livros impressos esparramados pelo mundo ocidental. Foi apenas uma mudança na tecnologia, nos meios - os fins continuaram os mesmos. Mas ela provocou uma revolução. Há consenso, hoje, de que o protestantismo, a ciência experimental e os estados, que hoje são parte essencial do cenário em que vivemos, pelo menos no Ocidente, dificilmente teriam surgido e se desenvolvido tão rapidamente sem o invento de Gutenberg.

Isso mostra-nos que mudanças nos meios podem produzir grandes transformações sociais, económicas, políticas e, naturalmente, culturais. Houve mudança significativa nos fins e nos métodos da educação em decorrência dessa nova tecnologia. A partir do século XV, começou a desgastar-se o ponto de vista de que o

fim principal da educação escolar é transmitir informações, de um para um, ou de um para poucos, num contexto presencial. Com a invenção de Gutenberg tornou -se possível transmitir informações de um para milhares/ milhões - e sem que o emissor e os receptores das informações enviadas estivessem num mesmo local. Essa invenção tornou a educação a distância viável - da mesma forma que tornou a auto-aprendizagem, através de livros, acessível a qualquer leitor (era preciso saber ler para se beneficiar da novidade!).

O que o livro fez no século XV e nos séculos seguintes, as novas tecnologias vão fazer em escala ainda muito maior nos dias de hoje. Com um componente adicional, que faltava ao livro: a comunicação interactiva (quase) instantânea. A revolução causada pelo livro nos séculos XV e seguintes deu-se sem que houvesse, naquela época, mecanismos eficientes para discussão entre os leitores, em grupo, dos materiais lidos. Hoje isso é possível, com e-mail e os grupos de discussão pela Internet.

Nesta era do computador e da Internet são inúmeros os processos das pessoas comunicarem de forma rápida e prática, para qual quer parte do mundo. Mas a principal dificuldade enfrentada não está em como utilizar a tecnologia, uma vez que o domínio da informática é praticamente total, e sim em se fazer entender claramente tanto na linguagem falada como na escrita. Não é só o veículo que usamos para comunicar que conta, mas também a forma, o conteúdo e a linguagem que são utilizadas.

Às vezes, conforme o veículo utilizado, o documento redigido e até as palavras e formas de tratamento usadas não são as mais indicadas para a situação. Seja um simples bilhete, um e-mail, ou um documento oficial, o facto é que nem sempre a linguagem corresponde à formalidade ou informalidade do assunto, ou a estrutura de texto escolhida é a mais adequada.

Tal como falar, escrever é um recurso que precisa ser aprendido e ambos estão intimamente ligados, pois são actividades que trabalham com a palavra. O facto de alguém saber ortografia, ou seja, saber escrever as palavras com pequeno número de erros, não significa que esteja pronto para escrever qualquer texto. O treino é essencial para o bom desempenho da escrita.

Todos os grandes escritores afirmam que a leitura é a base da arte de escrever. Ler é interpretar símbolos gráficos de maneira a compreendê-los; a leitura, constitui uma das cinco actividades fisiológicas básicas (pensar, falar, ouvir, escrever e ler) . Essas

actividades linguísticas estão relacionadas entre si: o pensamento é expresso pela fala, recebido pela audição, gravado pela escrita e interpretado pela leitura. Mas apesar desta relação, escrever e falar exigem técnicas diferentes. Por mais perfeita que seja, a transcrição da fala para a escrita não consegue fazer com que esta atinja o colorido da fala.

Redigir

A maior dificuldade está em transformar as ideias em texto utilizando palavras correctas no momento certo. Muitas vezes, acreditamos que a palavra não expressa suficientemente o que ela quer dizer, e o texto acaba reunindo uma fileira de palavras com o mesmo sentido ou que não se relacionam entre si. Isso acontece porque antes de iniciar a escrita não organizamos as ideias, escrevendo-as sem pensar no texto como um todo.

Organizar ideias

Para organizar as ideias, o ideal é esboçar um roteiro antes de iniciar a redacção, como abaixo:

- **Escolha do assunto** - O tratamento do assunto depende do objectivo que deseja alcançar. Não há assunto que não possa ser abordado de diversas maneiras e sobre o qual não se possa escrever uma série de prós e contras.

- **Lista de ideias** - Escolhido a assunto, e determinado o objectivo, é necessário preparar uma lista de pensamentos, uma relação de todas as ideias a serem incluídas que tenham relação com o assunto: factos, argumentos, citações, comparações, lembretes, opiniões, exemplos e números.

Plano - O primeiro passo é extrair da lista as ideias que parecem mais importantes, seguindo uma ordem cronológica ou de prioridade, e depois fixar-se naquelas que deseja aprofundar.

- **Esboço** - A redacção do esboço é muito importante para registar, sem a obrigatoriedade do texto final, a fluência de ideias que podem perder-se com a organização imediata. Com o esquema, é possível reorganizar as ideias, colocando -as na sequência lógica, gerando uma composição.

Estrutura

Qualquer redacção é composta por título, introdução, desenvolvimento e conclusão.

Na introdução procura-se despertar no leitor o desejo de ler. Isso pode ser feito adiantando-se os principais pontos que serão tratados nos textos. Lembre-se: tudo que for afirmado na introdução deverá ser desenvolvido, com argumentos concretos, no corpo de texto.

O desenvolvimento consiste em ordenar progressivamente os dados, opiniões, aspectos que o tema envolve, e fundamentá-los por meio de razões, exemplos e provas. Cada ideia deve ser desenvolvida em parágrafos diferentes.

A conclusão é a parte final da redacção e deve encerrar, coerentemente, uma síntese clara da posição assumida. Ela deve adequar-se à introdução e ser remate para o desenvolvimento.

Para escrever bem

- Saiba o que quer dizer antes de começar, planifique;
- Não use frases e parágrafos muito extensos;
- Evite abreviações;

- Procure não repetir a mesma palavra, troque-a por sinónimos.
- Não use rimas e palavras de difícil entendimento;
- Seja directo, claro e simples e não fuja do tema proposto;
- Prefira palavras curtas e familiares;
- Prefira verbos activos, evite os passivos;
- Use estilo coloquial, escreva como falaria;
- Coloque pessoas nas suas frases, evite o impessoal.

ii. Oral

Hoje em dia é essencial saber comunicar, principalmente no âmbito profissional. As apresentações orais de trabalhos científicos, projectos ou ideias constituem uma prática cada vez mais comum. A perspectiva de falar em público desperta sensações diferentes em cada indivíduo que podem variar desde uma leve apreensão até estados próximos do pânico. Desta forma, pretende-se dar algumas sugestões sobre a melhor maneira de transmitir verbalmente conhecimentos. Indicar-se-á ainda certos erros frequentes a evitar e o material de apoio que possa ser útil. O objectivo é esclarecer as melhores formas de usar a comunicação oral.

A preparação de uma apresentação oral

Conselhos práticos

Antes de mais convém definir as principais formas de comunicação científica oral:

- Aulas
- Palestras
- Seminários
- Conferências
- Apresentações em Congressos:
 - Temas Livres
 - Mesa Redonda ou Painel
 - Simpósio

O requisito essencial para que a sua actuação em qualquer destas situações seja boa é conhecer bem o assunto. É fundamental preparar e estudar bem o seu trabalho, conhecer os seus pontos importantes. E mesmo se uma apresentação é oral, é importante escrever o seu trabalho da forma como vai ser apresentado. Um roteiro escrito pode ser um grande auxiliar para conseguir manter uma sequência pré-estabelecida para a sua apresentação e eliminar muito da sua ansiedade. Esta atitude em nada o diminui, pelo contrário, pode contribuir para melhorar o seu desempenho. Outro aspecto importante é preparar a sua apresentação dentro do tempo destinado à mesma. Iniciar e terminar uma apresentação no tempo estipulado pelos organizadores de um evento é uma prova de boa educação e de respeito.

A elaboração do plano em si

A apresentação oral é a síntese verbal de um trabalho científico. Por isso, deve seguir, em linhas gerais, as mesmas componentes de um trabalho escrito:



- A introdução, na qual se expõem e se justificam claramente os objectivos pretendidos.
- A apresentação da casuística e/ou dos materiais e métodos utilizados.
- A discussão, na qual se comparam os resultados alcançados com os da literatura e se interpretam os resultados.
- A conclusão que sintetiza as principais mensagens do trabalho, baseadas nos resultados apresentados, e que permite concluir se os objectivos pretendidos foram alcançados.

Uma das componentes mais importante é a apresentação de seus resultados, por isso é fundamental que se fundamente em dados concretos. Só será respeitado cientificamente se a sua comunicação se basear em dados e não em impressões.

Uma vez o roteiro escrito é fundamental treinar a apresentação com seriedade. O treino costuma ser a forma mais eficiente de seleccionar e ordenar os seus diapositivos, de escolher as suas palavras, de limitar-se ao tempo disponível. Antes de entrar na sala não se esqueça de verificar a sequência e a posição de seus diapositivos caso tenha.

A apresentação oral

Conselhos práticos

A maneira como apresentar as informações que pretende transmitir é essencial. O melhor conselho para quem vai apresentar um trabalho é simples: ser natural. Não precisa "representar uma personagem" concentre sim os seus esforços em fazer uma apresentação correcta. Não perca tempo com formalidades desnecessárias, seja educado mas conciso. Durante a apresentação evite a monotonia da entoação, não fique com as mãos no bolso, fale de modo audível, pronuncie claramente as palavras, olhe para a assistência como se estivesse a dialogar com ela, solte-se e mexa o corpo naturalmente (mas não demais). A comunicação visual (olhos nos olhos) é primordial. Ao usar o microfone, procure mantê-lo à distância adequada da boca. Procure estabelecer um encadeamento simples e linear nas suas frases. Faça-as curtas, sem usar demasiado adjectivos e advérbios. Utilize palavras cujo uso e sentido conhece e domina e use uma linguagem clara, objectiva e correcta.

Erros a não cometer:

- Evitar perder tempo com citações desnecessárias.
- Evitar o jargão, que para além de não significar muita coisa faz-lhe perder um tempo precioso.
- Enquanto estiver a falar, olhe para o seu público, não fixe o olhar apenas em algum conhecido ou nos slides que ilustram a sua apresentação.



Material de apoio da apresentação

Possíveis recursos audiovisuais

O recurso a meios audiovisuais pode constituir uma ajuda essencial à uma boa apresentação. Permite ilustrar qualquer apresentação e assim assegurar a compreensão e a memorização dos elementos fundamentais do trabalho científico assim como do tema exposto.

Existe toda uma variedade de recursos audiovisuais que podem ser utilizados, dos mais simples aos mais complexos e sofisticados:

- Projecção de acetatos
- Projecção de slides
- Gráficos
- Tabelas

Os critérios de selecção do meio a utilizar depende essencialmente do tamanho da plateia, da assistência e do factor custo. Assim, uma projecção de acetatos será mais adequada para um grupo pequeno ou médio, sendo ainda mais fácil e rápida a sua preparação. Contudo, uma projecção de slides será mais usada frente a um público mais numeroso, sendo mais eficiente. Neste caso, é importante ilustrar a apresentação com “boas imagens”. Uma imagem bem escolhida, adequada ao tópico apresentado permite uma melhor compreensão e dispensa o recurso a palavras.

Hoje em dia, a preparação dos slides é principalmente realizada graças a programas de computador destinado à apresentação de dados. O PowerPoint da Microsoft é um deles e é utilizado por mais de 90 % dos apresentadores. O Freelance Plus e o Corel Presentations também desempenham essa função. O uso do computador elimina a etapa da fotografia: os slides já podem ser corrigidos e actualizados até a última da hora. A preparação torna-se mais rápida, assim que a apresentação, uma vez que o material de apoio esteja disponível (projectores nomeadamente).

Regras a respeitar na elaboração do material de apoio

Do ponto de vista da elaboração do slide, deve respeitar-se algumas regras:

- Um slide não deve exceder um número máximo de 5 a 6 linhas para permanecer claro e conciso.
- As cores escolhidas devem ser cuidadosamente associadas de maneira a acentuar o contraste entre o fundo e os elementos gráficos. Por norma, o fundo costuma ser escuro (azul marinho), o texto em branco ou amarelo, e os traços em vermelho.
- Não colocar demasiadas informações. Um slide demasiado cheio, assim como um texto demasiado longo são convites à distração e devem ser evitados. Ao contrário, uma mistura em boas proporções de texto e imagens garante uma boa memorização.
- É bom transmitir à plateia a impressão de que os slides foram elaborados especialmente para aquela apresentação. Convém confeccionar todos os seus diapositivos dentro de um mesmo padrão de modo que obedeçam a um visual uniforme.
- Quando apresentar documentação de casos cuide de limitar o número de casos ao essencial. Um caso ilustrativo, bem seleccionado e documentado, costuma ser suficiente, na maioria das vezes.
- Quando apresentar ou adaptar tabelas, gráficos ou figuras de trabalhos de outros autores cite obrigatoriamente a fonte (referência bibliográfica completa), para permitir que o ouvinte tenha acesso ao trabalho original.
- Finalmente um número adequado de diapositivos que permita uma média de um dispositivo por minuto, tendo sempre em mente que podem haver atrasos ou apresentações mais rápidas por parte dos apresentadores.

O uso de vídeos pode ser complementar ao recurso aos slides. No entanto é preciso saber que esta escolha útil para temas complicados implica custos mais elevados e um equipamento mais complexo. O mais importante é todavia dominar o recurso audiovisual que se utiliza.

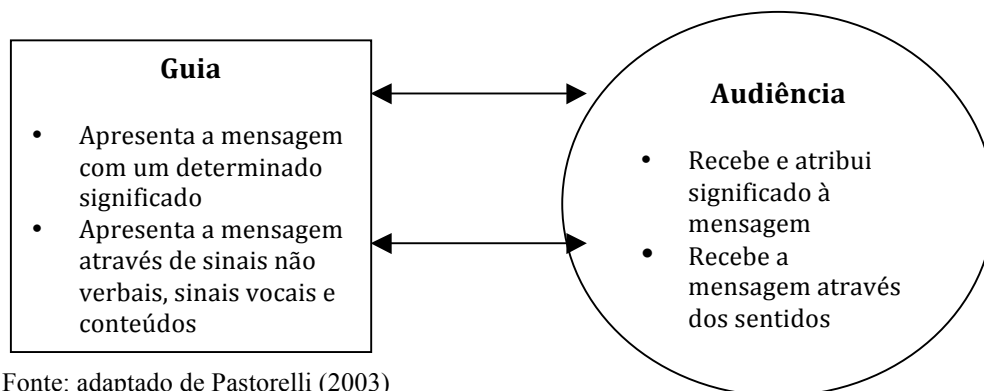
3. O processo da comunicação no turismo

As profissões de informação turística são por natureza profissões de comunicação. Para o guia-intérprete, é fundamental conhecer as técnicas de comunicação para poder ser um bom profissional de informação turística. Não basta saber o que explicar. Também há que saber como explicar.

Quando comunicamos com alguém não nos devemos esquecer que cada pessoa tem uma visão do mundo que é única e, portanto, cada pessoa vê a mesma árvore de maneira diferente, sente os mesmos perfumes e os mesmos sabores de forma diferente e interpreta a mesma música de maneira diferente. Assim, “as mensagens não dão significados a uma audiência; é a audiência que dá significado a uma mensagem” (Pastorelli, 2003:58).

O guia tem de estar seguro de que a sua comunicação é efectiva, isto é, que o significado da sua mensagem é partilhado e foi entendido por toda a audiência de uma forma clara. Isto requer um enfoque na resposta que se recebe durante o processo de comunicação e na sua correcta gestão (figura 6).

Figura 6: processo circular de comunicação – mensagem do guia e resposta da audiência



Fonte: adaptado de Pastorelli (2003)

a. O emissor – o PIT e os seus papéis

São multifacetadas as opiniões sobre os guias intérpretes, o seu papel, a sua performance e o seu discurso, desde McKean (1976) que chamou aos guias “negociadores culturais”¹, passando por De Kadt (1979) que salientou o papel de mediadores, Holloway (1981) para o qual são sobretudo embaixadores e informadores, intérpretes para Almagor (1985) e preceptores² para Fine & Speer (1985).

Cohen (1985) e Salazar (2006) analisaram sobretudo os papéis sociais do guia e as suas funções: conduzir os turistas pelo caminho certo, ser educador, intérprete, líder, mediador cultural, animador. Mancini (1990), Cross (1991) e Pond (1993) fornecem-nos informação de cariz mais prático sobre o trabalho dos guias. Pond (1993) afirma que o guia é um líder, um educador, um embaixador e um anfitrião. Quando cumpre estes quatro papéis torna-se um facilitador.

¹ *Culture broker*, na versão inglesa.

² *Caretakers* na versão inglesa.

De acordo com Geva & Goldman (1991) a actuação do guia é muito importante para o sucesso de um *tour*. Os guias-intérpretes são uma importante interface entre os turistas e o destino. “São os soldados da linha da frente” (Ap & Wong, 2001:2), que estão permanentemente em contacto directo com os turistas, em grande parte responsáveis pela impressão geral do destino e, em última análise, pela satisfação do turista.

Ser guia é ser “um artista que sabe conferir cor e calor a uma paisagem, um mago capaz de dar vida a pedras milenárias, um acompanhante que permite que as deslocações mais longas pareçam breves, um profissional que faz com que nos sintamos no nosso próprio lar” (Picazo, 1996:9). Este autor considera que é essencial uma sólida formação técnica, sempre actualizada, para que o profissional de informação turística consiga desempenhar condignamente a sua profissão.

Ao guia pede-se, em princípio, para informar bem. Informar e interpretar são não só deveres, mas também poderes dos guias. Por isso, em grande parte, o sucesso (ou o fracasso) de uma viagem depende do guia-intérprete e da sua capacidade de seleccionar e interpretar informação, mas também de integrar os turistas e evitar conflitos culturais. O guia tem de ter sempre em mente o bem-estar dos turistas e terá sucesso quando estes se sintam tão bem que queiram visitar de novo o destino turístico.

Porquanto estejamos a descrever a actuação do guia, o termo abarca geralmente outras profissões de informação turística como o correio de turismo. O nome “guia-intérprete” aponta para dois papéis basilares dos profissionais de informação turística:

- Guiar os turistas no espaço geográfico, conhecer o meio ambiente e facilitar o acesso dos visitantes aos lugares visitados;
- Interpretar correctamente, na língua escolhida pelo turista, a informação previamente seleccionada, para que o visitante conheça e compreenda o local visitado e as suas mais importantes características culturais.

Guiar turistas no espaço visitado exige um profundo conhecimento do mesmo e de todas as suas características físicas (localização dos sítios, condições do terreno, etc.) e técnicas (horários de abertura e fecho, cuidados a ter durante as visitas, etc.) de modo a permitir o acesso dos turistas nas melhores condições.

Veicular e interpretar informação de carácter turístico implica o domínio de diferentes línguas, de técnicas de interpretação e de competências comunicativas interculturais. Quando dizemos línguas incluímos, obviamente, o conhecimento da cultura, das diferenças e das semelhanças entre os turistas e as comunidades de acolhimento e, sobretudo, a capacidade de as pôr em contacto. Por isso, o guia tem de ser, em maior ou menor grau, bicultural ou multicultural, para que o nível de satisfação do cliente seja alto.

Guiar e interpretar são duas componentes fundamentais do trabalho do guia, que pertencem à esfera da liderança (guiar) e à esfera de mediação (interpretar). A este propósito, Cohen (1985) propõe-nos um modelo – que considero ser ainda o melhor – sobre os papéis do guia, com indicação das componentes que, considerando a perspectiva de um *tour*, são orientados para o exterior e para o interior.

Figura 7: representação esquemática das principais componentes do papel de guia intérprete

		Orientado para o exterior	Orientado para o interior
(A)	Esfera da Liderança	(1) Instrumental	(2) Social
(B)	Esfera da Mediação	(3) Interacção	(4) Comunicação

Fonte: Cohen (1985:10)

De acordo com a figura 7, fazem parte da esfera da liderança (A) as componentes instrumental e social. A componente instrumental relaciona-se com o trabalho original do guia que orientava os estranhos/estrangeiros no espaço geográfico. A função social está ligada a um papel mais recente do guia, a função de animador.

A componente instrumental (1) diz respeito à responsabilidade do guia de mostrar o caminho correctamente para que o *tour* corra bem. Segundo Cohen (1985), são elementos desta componente:

a) a direcção – o guia tem de encontrar, e por vezes escolher, correctamente um itinerário e ser capaz de substituir rapidamente um local por outro, caso o primeiro não possa ser visitado, gerindo o tempo do *tour*;

b) o acesso – o guia facilita o acesso privilegiado dos turistas a locais que podem ou não ser públicos e que fazem parte de um território socialmente organizado, por isso deve tentar minimizar a interferência dos turistas com as actividades locais e assegurar que o seu comportamento é adequado;

c) o controlo – o guia deve ser eficiente na condução do seu *tour*, zelando pela segurança e conforto do seu grupo, evitando que alguém se perca e, se for o caso, procurando aqueles que se perderam, cumprindo embora os tempos previstos para cada etapa e tentando impedir qualquer tipo de tensão, seja entre os próprios elementos do grupo, seja entre estes e o guia.

A componente social (2) relaciona-se com a responsabilidade do guia em manter a coesão e a moral do grupo e compreende os seguintes elementos:

a) gestão de conflitos – o guia deve prever a existência de tensão entre os membros do grupo e intervir para apaziguar qualquer conflito que possa surgir;

b) integração – o guia deve tentar integrar as pessoas, promovendo a sua socialização assim como a coesão do grupo;

c) moral – o guia deve manter a moral alta e promover o bom humor entre os membros do grupo, mas não se deve servir deste para mascarar a sua incompetência;

d) animação – O guia deve induzir o grupo a participar em actividades de animação ou mesmo proporcionar essas actividades, no autocarro, em *tours* longos. Note-se que Cohen considera este elemento, algo marginal, dentro dos papéis atribuídos aos guias.

Ainda segundo o mesmo autor, na esfera da mediação (B) distinguem-se a componente de interacção e a componente comunicativa. A primeira manifesta-se

sobretudo na profissão de correio de turismo. A segunda evidencia-se no actual papel do guia-intérprete.

A componente da interacção (3) diz respeito à função do guia como mediador, entre o grupo e a comunidade local, os monumentos e as instituições e compreende dois elementos principais:

a) representação – o guia tanto integra o grupo no lugar visitado ou no monumento como o isola do mesmo, interpondo-se entre o grupo e o ambiente hostil, se necessário, de forma a que este não represente uma ameaça para os turistas. Ele representa o grupo perante o local, mas também o local perante o grupo;

b) organização – o guia é muitas vezes responsável pelo fornecimento de serviços durante um *tour*, por exemplo excursões opcionais, restaurantes, assistência médica em caso de emergência, etc.

A componente da comunicação (4) é, segundo o autor, a principal componente do trabalho do guia e subdivide-se em quatro elementos:

a) selecção – o guia selecciona de entre os multi-variados elementos do meio ambiente aqueles que, na sua opinião, devem merecer a atenção dos seus clientes, de acordo com as suas preferências e gostos pessoais, a sua formação profissional, as indicações que recebeu de quem o contratou e ainda segundo os interesses do grupo, sendo por isso responsável por um jogo de mostrar/ocultar e pela manipulação dos significados de um *tour*;

b) informação – a transmissão de uma informação correcta e precisa parece ser o cerne do papel do guia e, aliás, eles próprios se consideram sobretudo como informadores, contudo devem ter consciência que a informação veiculada deve ser sempre isenta e não deve ser aborrecida ou demasiado académica;

c) interpretação – é o talento que distingue um guia bem formado, em conjunto com a capacidade de traduzir uma cultura estranha ao visitante em algo que ele entenda (interculturalidade), através do conhecimento profundo de ambas as culturas;

d) fabricação – o guia tem de adaptar (ou ajustar) o que explica à cultura do cliente, mas pode cair na tentação de deturpar a realidade em favor do facilitismo, o que pode levar à fabricação, ou seja, à transmissão de informação ou à interpretação falsa dos recursos turísticos.

Duas questões assumem particular relevo na componente comunicativa: a manipulação e a isenção da informação dada pelo guia-intérprete. As duas estão inter-relacionadas. Segundo Pearce (1982), a manipulação começa na selecção da informação, que pode ter sido imposta por dois tipos de autoridades: (1) pelas autoridades locais ou nacionais, o que acontece sobretudo em países de regimes não democráticos, em que o guia está sob pressão e é autorizado somente a veicular certa informação, para manter uma determinada imagem do destino; (2) pelo agente de viagens ou empregador do guia-intérprete, normalmente com o fim de publicitar e vender determinados produtos.

Nestes casos, a informação não pode ser isenta, pois as autoridades ou o empregador têm o poder de não voltar a empregar um guia que não se submeta à sua vontade. Mas a manipulação e a isenção podem também estar relacionadas com o próprio guia, a sua dignidade e a atitude perante a profissão. O guia pode manipular o seu discurso com o intuito de vender determinados produtos do seu interesse. Pode ainda calar certos factos para ocultar uma realidade que julga menos agradável (a pobreza) ou interessante (a política) para o seu grupo e pode mostrar somente o que julga mais

apropriado (a arte ou a natureza). Este é um poder efectivo e incontornável do guia-intérprete que depende da sua personalidade, mas, sobretudo, da sua formação e experiência de vida. No fundo, o guia deve ser sempre responsabilizado pela interpretação que faz da realidade.

O guia ideal é aquele que sabe cumprir todos os papéis de ambas as esferas do esquema de Cohen³. Pond partilha desta opinião, mas considera “cinco papéis facilmente identificáveis, todos necessários com diferente intensidade, dependendo do tipo de grupo e da situação. Os cinco papéis são (1) líder, (2) educador, (3) representante das relações públicas, (4) anfitrião e (5) facilitador” (Pond, 1993:76).

1. Um líder deve ser capaz de assumir responsabilidades.
2. Um educador deve explicar ao visitante o lugar que visita.
3. Um representante das relações públicas (embaixador) estende a sua hospitalidade e apresenta o destino turístico de um modo tal que o turista quererá voltar.
4. Um anfitrião faz o turista sentir-se confortável.
5. Um facilitador cumpre todos os outros papéis e tem tacto para saber exactamente o momento certo para actuar.

Se quisermos aprofundar o significado destes papéis podemos afirmar que ser líder, no caso do guia-intérprete é comandar sem mandar, o que exige sensibilidade e subtilidade, capacidade de decisão e perfeito controlo da expressão gestual e oral. O guia tem de se fazer respeitar e, para tanto, tem de fazer cumprir regras desde o início de um *tour*, para que a viagem corra bem. Porém, nem sempre é fácil desempenhar este papel de líder, nomeadamente quando existem solicitações para as quais o guia não tem formação, como por exemplo prestar primeiros socorros. Neste e noutros casos é sobretudo necessário saber o que não se pode fazer.

A capacidade de liderança é para muitos guias, correios de turismo e para muitos agentes de viagens que os empregam a competência principal do guia, que se sobrepõe aos seus conhecimentos e à sua experiência. Como líder, o guia tem de criar o momento certo para actuar da forma correcta e para dizer as palavras exactas.

Segundo Carlzon (1987), para o guia, o importante devem ser os resultados e não o exercício do poder. No entanto, os guias devem ter o poder de tomar decisões que implicam mudanças de programas, por exemplo, quando necessário. Não esqueçamos que uma das maiores responsabilidades do guia é infundir nos visitantes a compreensão e a apreciação do lugar. Por outro lado, o guia deve estar determinado a assumir responsabilidades, deve ter capacidades de organização e de julgar com justiça, deve saber responder adequadamente a situações de emergência e ainda ter a habilidade de coordenar várias funções administrativas ao mesmo tempo. A liderança, porém, deve ser exercida sem autoritarismo, sem ser notada.

Como educador, o guia tem a vantagem de estar em contacto directo com a vida quotidiana e todos os tipos de situações que fazem parte dela. Ao contrário do que acontece na sala de aulas, onde o contexto de aprendizagem é artificial, na prática do turismo o contexto é natural e os turistas, mesmo os mais passivos, aprendem. Nesse sentido, são aprendentes, alguns estudando outros não, num ambiente natural,

³ A este propósito deve ser dito que os guias portugueses, sendo guias nacionais, na sua maior parte, desempenham todas as funções.

descontraído e de contacto directo com o objecto da aprendizagem. Acrescente-se ainda que, tal como em sala de aula, a aprendizagem é facilitada quando intercalada com entretenimento (“edutenimento”), que desempenha um papel fundamental no turismo como actividade de lazer.

Embora muitos guias sejam adversos ao seu papel de educadores, a verdade é que, como notou Holloway (1981), a transmissão de conhecimentos e mesmo o desenvolvimento de competências nos turistas é uma das suas mais importantes funções sociais. Mas lembremo-nos que este papel deve ser assumido sem pedantismo nem egocentrismo. Se pensarmos no que ensinam os guias, ocorre-nos a História, a Arquitectura, a Geografia, etc., mas as matérias estão directamente relacionadas com o lugar onde exercem a sua profissão. Estas matérias fazem parte do domínio cognitivo, mas os guias desenvolvem também competências dos domínio afectivo (atitudes) e comportamental, quando ensinam a respeitar o ambiente e a conservar o património.

O papel de representante das relações públicas, ou embaixador, é assumido pela maior parte dos guias, por vezes como o mais importante, mas é talvez o mais difícil de descrever. De acordo com Pond (1993), os guias têm muitas vezes de representar um museu, uma marca, uma imagem ou um país, assumindo um papel na esfera do *marketing*. A verdade é que os próprios turistas olham para o guia como o reflexo do país ou da região em que se encontram e formam os seus conceitos sobre o lugar e sobre os outros habitantes do lugar, pelo menos em parte, de acordo com o que vêem através do guia. Como embaixador, o guia deve supostamente representar bem o seu país. Como relações públicas deve transmitir uma imagem positiva do mesmo. Por isso, Pond (1993) coloca uma série de questões sobre o procedimento do guia: Têm os guias de apresentar o seu país de uma forma favorável? Têm de esconder os “bairros de lata” e a pobreza? Devem calar os problemas?

Estas são questões delicadas relacionadas com a isenção e o rigor que devem orientar todas as profissões de informação, como é o caso da profissão de jornalista. No entanto, o que distingue o guia do jornalista é não só a função da informação (entretenimento), mas também o receptor da mensagem (turista). O guia presta informação com o objectivo de dar a conhecer uma realidade cultural para que o turista possa tirar o melhor partido da sua estada. Trata-se de um contexto de lazer e de descanso em que o seu receptor pretende afastar-se fisicamente do espaço onde reside e alhear-se psicologicamente dos problemas do quotidiano. Assim, pode ser interessante mencionar questões problemáticas e negativas, mas não é certamente recomendável que essas realidades sejam tratadas de uma forma redundante e massacrante ao ponto de estragar as férias do turista.

O papel de anfitrião inclui várias funções como as de acompanhante, mediador, advogado, *entertainer*, contador de histórias, etc. É um papel que implica dar e receber e o guia tem de estar preparado para dar algo de si ao turista, se quiser receber algo em troca. Mas o contrário é também verdade: o turista que está disposto a dar na sua relação com o guia, recebe muito mais em troca.

Como anfitrião, o guia deve ainda ser afável, para que os turistas sintam que têm do seu lado um aliado, que serve também de mediador entre o país e os turistas. O guia deve saber criar um bom ambiente entre os seus clientes, ter prazer em estar com eles e fazer com que eles se sintam bem, ajudando-os quando necessário e facilitando as relações entre eles e com os outras pessoas. Deve defendê-los de agressões externas que os

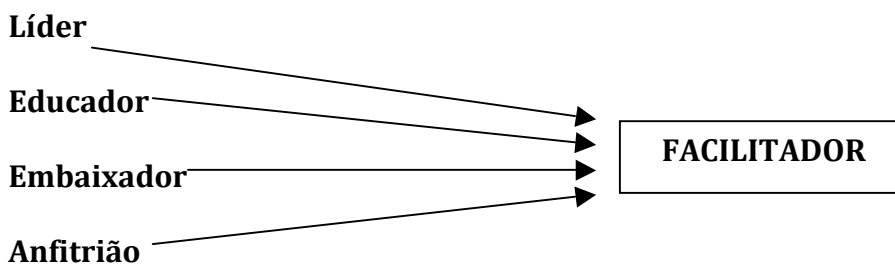
possam prejudicar, mediando, ou melhor, evitando qualquer conflito que possa surgir. O guia é aquele que proporciona o bem-estar junto dos seus clientes, o que envolve o uso de humor e a capacidade de contar histórias, temas que trataremos mais adiante.

Um dos papéis fundamentais do guia é proteger e fazer respeitar o património do seu país. A intermediação atempada do guia é decisiva para evitar um conflito com o património (por exemplo, quando os turistas pretendem colher flores ou tocar numa pintura) e com a comunidade de acolhimento (por exemplo, quando existem mal entendidos entre um comerciante e o turista). Ser afável é também dar uma atenção personalizada a cada cliente e ser o garante da sua segurança e do seu bem-estar.

Todos estes papéis nos conduzem ao papel de facilitador, o mais importante de todos, mas também o mais difícil de explicar, porque é um papel sentido. O guia tem de aprender com o tempo e a experiência a ter a atitude certa no momento certo: a dizer e a calar quando necessário, a reconhecer um erro se essa for a melhor atitude, a encorajar e a incentivar na altura certa. O guia facilita quando consegue desempenhar bem todos os seus papéis. Mas a arte de guiar não é uma ciência exacta, não existe, por consequência, uma fórmula exacta para se ser um bom guia. Isto porque cada guia é diferente – a melhor maneira de trabalhar deve ser criada dentro de si próprio.

Na figura 8 vemos as quatro funções do guia apontadas por Pond, que convergem numa única função mais abrangente e aglutinadora de todas as precedentes: a função de facilitador. Assim, o guia torna-se um facilitador se souber quando e como cumprir as quatro funções anteriores, tal como esquematizadas seguidamente.

Figura 8: os papéis do guia



Fonte: autor, baseado em Pond (1993)

Existem outras formas de subdividir os papéis dos guias. Por exemplo, podemos considerar que as suas componentes são a orientação, a apresentação e a logística. A primeira componente relaciona o guia com o espaço turístico e consiste na indicação dos caminhos, rotas e itinerários a percorrer, tanto no exterior como no interior de monumentos e locais de interesse turístico.

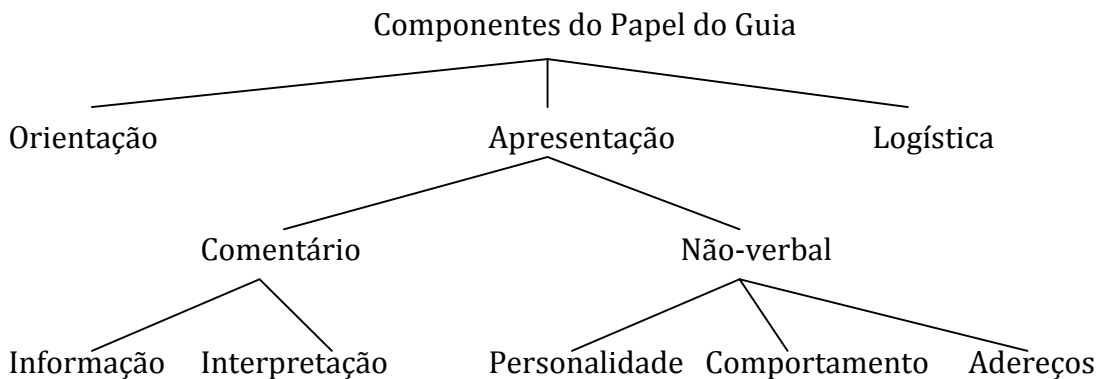
A apresentação relaciona o guia com o turista. Ela subdivide-se em duas partes: comentário (apresentação verbal) e apresentação não-verbal. O comentário inclui a informação turística de carácter técnico, como indicações em mapas, horários e preços de bilhetes, ou de carácter cultural como dados geográficos e históricos. Inclui também a

interpretação do património, que assume um carácter pessoal, único e irrepetível, porque é uma competência baseada num longo processo de assimilação e selecção de conhecimentos que cada guia foi fazendo ao longo da vida. A apresentação não-verbal é o conjunto de mensagens que o guia transmite através do corpo, da sua forma de actuar, das suas características de personalidade e dos adereços que utiliza para facilitar as suas explicações.

A componente logística diz respeito à relação que o guia estabelece com os serviços turísticos e com todos os outros serviços necessários para a execução de um determinado *tour*. São exemplo desta componente os hotéis, os restaurantes e os transportes, mas também os correios, as farmácias, as lojas, etc.

A figura 9 ilustra a sistematização dos papéis descritos. Trata-se de uma esquema em árvore que contém as várias componentes.

Figura 9: componentes do papel do guia-intérprete



Fonte: autor (2009)

Devemos concluir que os guias-intérpretes desempenham uma grande diversidade de papéis profissionais, todos eles de grande importância. Estes papéis complementam-se entre si e concorrem para que o serviço prestado pelo guia seja, realmente, de qualidade. O bom guia será, provavelmente, aquele que consegue desenvolver na sua personalidade características que lhe permitam desempenhar os papéis descritos com um nível superior à média.

b. O receptor – tipologia do turista

A palavra turista não era conhecida até à primeira metade do século XIX, quando o filósofo e pensador francês Hyppolite Taine utilizou o termo pela primeira vez. Turista e *tour* são palavras de origem francesa que foram evoluindo, primeiro com uma conotação positiva e depois por vezes negativa, quando aliada ao turismo de massas.

A conceptualização optimista (Santana, 1997), dominante na década de 1960, entende o turismo como uma indústria de grandes benefícios, um agente de mudança económica e social que estimula o emprego e o investimento, modificando o uso da terra e a estrutura económica, razões com as quais se justifica o seu contributo para a balança de pagamentos dos países receptores do turismo.

A conceptualização pessimista (Greenwood, 1992), vigente na década de 1970, julga o turismo como um perpetuador das desigualdades, que divide as comunidades de acolhimento e não as desenvolve de uma forma sustentável.

Embora a imagem negativa do turista não prevaleça, como há alguns anos, ou como em certos destinos como a Jamaica, permanecem ainda certos elementos pejorativos. Para algumas pessoas, os turistas ainda são “engraçados, estúpidos, inseguros, feios, filisteus, ricos, exploradores e insensíveis ao ambiente” (Krippendorf, 1986:132). Para outros significam a fonte de rendimento diário e a sobrevivência.

Em 1991, a Organização Mundial de Turismo (OMT) adoptou a seguinte definição de turista: Turistas são pessoas que viajam e permanecem em lugares fora do seu local de residência durante um período não superior a um ano consecutivo, por lazer, negócios ou outros fins, não relacionados com o exercício de actividades remuneradas dentro do espaço visitado.

Consideraremos turista como um visitante que permanece pelo menos uma noite num meio de alojamento colectivo ou privado no país visitado. Esta definição distingue-o de excursionista que é um visitante que não pernoita num meio de alojamento, colectivo ou privado, no país visitado⁴.

Tipologia dos Turistas

Existem muitas formas de abordar a questão “o que é um turista?” Nesta secção exporemos aquelas que nos parecem relevantes sob o ponto de vista do guia-intérprete, ou seja, as tipologias que contribuem para uma melhor compreensão do turista a quem o guia presta serviço.

Uma das tipologias mais conhecidas foi estabelecida por Erik Cohen (1972) que dividiu os viajantes, distinguindo os institucionalizados dos não institucionalizados.

Viajantes não institucionalizados

- *Drifter* (errante, turista portador de mochila) – planifica a sua própria viagem na procura de contornos exóticos e estranhos na periferia dos destinos turísticos em massa. Procura uma forma de “contra férias”. Foge aos serviços das agências de viagens, e movimenta-se dentro da economia periférica e informal. Também chamado “turismo alternativo”, avança por vezes na direcção de um turismo de massa. O impacto sobre os locais é mínimo, pelo seu baixo número de praticantes e também porque se integram na cultura anfitriã.

- Explorador – planifica a sua viagem, mas procura fugir do turismo de massa, e integra-se parcialmente com os nativos.

Viajantes institucionalizados

- Turista de massa individual – escolhe destinos de reconhecido prestígio, ou seja, conhecidos a nível popular e recorre a uma agência de viagens que prepara toda a viagem, cabendo unicamente ao turista a escolha do itinerário e o tempo da estada. Os impactos económicos e culturais deste tipo de turistas são grandes.

- Turista de massa organizado – os itinerários deste tipo de turista são fixos, as paragens são planificadas e as visitas são guiadas, cabendo todas as decisões de alguma

⁴ Estas definições foram propostas pela Conferência Internacional sobre Estatísticas de Viagens e Turismo, realizada em Otava, em Junho de 1991.

importância ao organizador. Assim, os turistas viajam parcialmente dentro duma espécie de redoma de vidro (*bubble, cocoon*) que lhes dá a segurança do familiar. Encena-se propositadamente para eles o “típico” (ex.: uma aldeia, uma arte, etc.), uma representação artificial do que se pretende “tradicional”.

Os guias intérpretes acompanham os dois tipos de turistas institucionalizados. Os individuais, em carro privado (*private*) e os organizados em autocarro de turismo (grupo), actuando de forma a minimizar o impacto sobre o ambiente e zelando pela segurança e bem-estar destes turistas, para os quais a autenticidade é encenada.

Valene Smith (1989) estabeleceu uma outra tipologia em função do número de turistas que chegam a um destino, as suas expectativas e o seu grau de adaptação às normas locais.

1. Exploradores – desejam descobrir e interagir com a comunidade local, aceitando as suas normas. Os antropólogos enquadram-se neste tipo, que não tem um impacto negativo sobre o destino visitado.

2. Elite – viajam para lugares pouco usuais e vivem representações nativas organizadas antecipadamente. Realizam viagens exóticas de grupo acompanhadas por um guia local (canoagem pelos rios brasileiros, safaris em África). Muitas vezes partilham a dieta e as incomodidades locais.

3. Excêntricos – deslocam-se fora dos circuitos mais frequentados e procuram distanciar-se dos turistas de massa, pois procuram emoções e riscos semi-controlados. O seu impacto é quase nulo, porque se adaptam facilmente ao local.

4. Inusuais – preferem lugares inexplorados ou áreas isoladas (visitas às reservas do Quênia, ou à Amazónia).

5. Massa incipiente – representam um fluxo constante de viagens individuais ou em pequenos grupos, que procuram comodidade e autenticidade. Os destinos tipo são Nova Iorque, Madrid, Londres, etc.). Estes clientes produzem uma forte procura de bens e serviços.

6. Massa – trata-se de um fluxo constante e contínuo de visitantes para certas zonas onde o turismo é a maior fonte de receitas (ex.: Havai e Acapulco para os norte-americanos; Canárias para os espanhóis; Algarve e Madeira para os portugueses). A relação entre a comunidade local e os turistas é estritamente comercial. O impacto sobre os locais é grande.

7. *Charter* – definido pela homogeneização de comodidades e serviços turísticos. É a massa que procura um bom clima, um ambiente familiar e não muito caro: hotel, refeições, excursões, actividades complementares. Tudo é pré-organizado: os grupos são identificados com cores, os horários controlados e são usados autocarros.

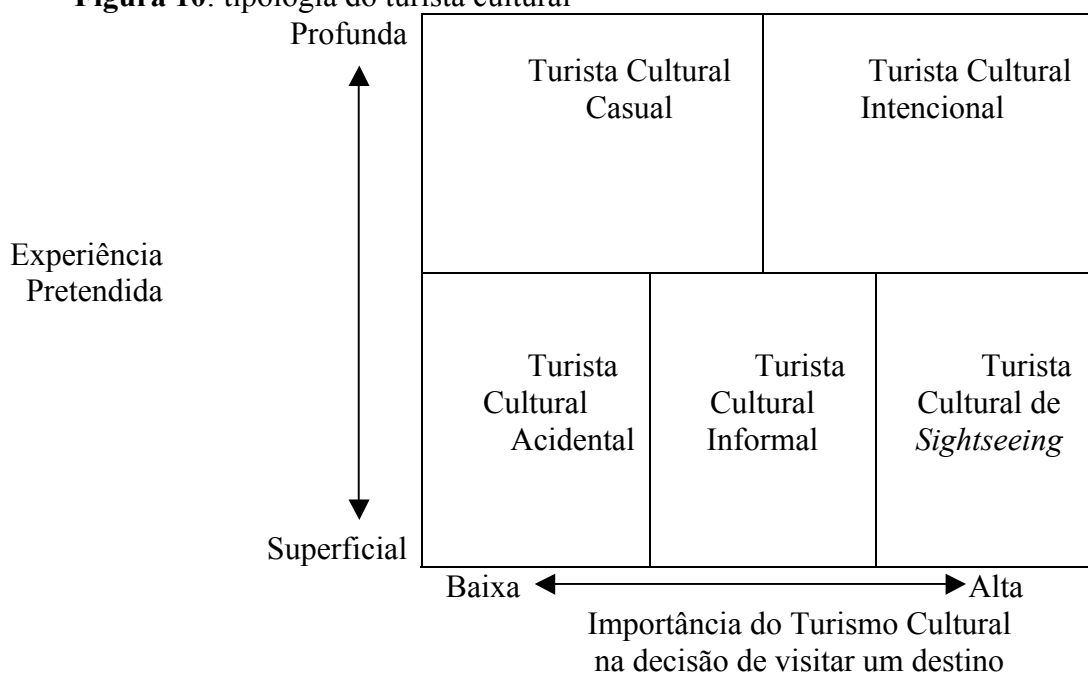
Os três últimos tipos (massa incipiente, massa e *charter*) são aqueles que estão normalmente em contacto com os guias-intérpretes. Estes actuam como facilitadores, representando o elo de ligação entre o turista e a comunidade local, estabelecendo a mediação necessária para proporcionar a melhor estadia ao turista e reduzindo eventuais danos sobre os locais e as localidades.

Os guias-intérpretes acompanham essencialmente turistas culturais. Sobre estes turistas, Meethan escreve o seguinte: “ser um turista cultural é tentar, parece-me, ir para além do lazer idílico e voltar enriquecido pelo conhecimento de outras pessoas e de outros lugares, mesmo que isso envolva a mera contemplação ou a simples recolha da essência *comodificada* da diferença” (Meethan, 2001:128). É interessante notar que este conceito de turista cultural aponta para o conhecimento das pessoas em primeiro lugar e só depois dos lugares e dos monumentos, tendência que tem vindo a crescer e que aponta para o consumo cada vez maior de produtos intangíveis, como a cultura, as festas e as tradições.

Acontece que, apesar de visitarem museus, muitas pessoas não se consideram turistas culturais e, por outro lado, muitos turistas de praia ou que compram pacotes turísticos também se consideram turistas culturais. Quer isto dizer que o grupo dos turistas culturais não é homogéneo e que o seu grau de interesse e de envolvimento com o local visitado é diferente.

McKercher & Du Cros (2002) propõem, para uma clara categorização dos turistas culturais, cinco tipos diferentes constantes da figura 10.

Figura 10: tipologia do turista cultural



Fonte: adaptado de McKercher e Du Cros (2002:140)

1. O turista cultural intencional é muito centrado na cultura e procura uma experiência intensa, pois aprender e experimentar outras culturas é fundamental na sua escolha do destino.
2. O turista cultural de *sightseeing*⁵ é igualmente muito centrado na cultura, mas procura uma experiência mais superficial e quer sobretudo visitar os pontos culturalmente mais importantes (os *highlights*).

⁵ O acto ou passatempo que consiste em visitar pontos de interesse; visitar sítios famosos ou interessantes de um determinado lugar.

3. O turista cultural informal é pouco centrado na cultura, procura uma experiência superficial, pois a cultura não é relevante na escolha do destino, não se envolvendo profundamente nela durante a sua visita.

4. O turista cultural acidental é pouco centrado na cultura, procura experiências superficiais, não escolhe o destino por causa da cultura e uma vez no local só se envolverá superficialmente.

5. O turista cultural casual é pouco centrado na cultura, mas tira partido da experiência com muita profundidade, pois embora não tenha procurado o turismo cultural quando escolheu o destino, uma vez no local fica muito envolvido e tem uma experiência intensa.

Os turistas podem também ser divididos e classificados convencionalmente de acordo com a nacionalidade, o número, a idade e o sexo. Adoptando a perspectiva dos guias-intérpretes, proponho uma divisão de acordo com estas perspectivas.

- Consideramos a nacionalidade quando pretendemos atribuir determinadas características linguísticas e culturais a um determinado turista ou grupo de turistas. Porém, devemos ter em conta que a nacionalidade é um conceito político que não corresponde obrigatoriamente a uma nação. Por exemplo, em Itália ou na Alemanha existem diferentes dialectos em cada região e os traços culturais dos habitantes do norte diferem dos traços dos habitantes do sul.

- O número pode ser singular ou plural. São cada vez mais numerosos os turistas que viajam sozinhos e que pretendem socializar durante as viagens com as pessoas que encontram. Quem está só tem normalmente necessidade de companhia e exige uma especial atenção e paciência. Mas a maior parte das pessoas viaja acompanhada: em casais, em pequenos grupos ou grandes grupos. A dimensão dos grupos é um factor importante para o profissional de informação turística, porque influencia os tempos de visita, a escolha de salas de acordo com a capacidade, restaurantes, autocarros, etc. Alguns monumentos, como por exemplo a biblioteca da Universidade de Coimbra, impõem um número limite de visitantes por grupo, pelo que o guia tem de efectuar pelo menos duas visitas, quando os grupos são numerosos.

- A idade é outra condicionante de relevo para o guia. Os grupos podem ser constituídos por crianças, adolescentes, adultos ou seniores. De acordo com a idade, o programa e a interpretação do guia devem ser diferentes. Por outro lado, um grupo de seniores não poderá fazer grandes esforços e certos desportos radicais, enquanto que um grupo de adolescentes fá-los-á com agrado. A interpretação de um museu para crianças deve incidir num tema que lhes agrade, como os jogos ou as cores, deve incluir histórias e, se possível, deve contar com a sua participação activa. Os adultos esperam um tipo de interpretação de carácter histórico-cultural mais passivo.

- O sexo também determina o comportamento dos indivíduos e as suas actividades. Um grupo constituído unicamente por senhoras quererá ter momentos livres para compras, enquanto os homens preferem utilizar o tempo livre para confraternizar. No entanto, os grupos são a maior parte das vezes mistos, pelo que se torna necessário prever e aconselhar actividades interessantes para os dois sexos em separado e em conjunto, fornecendo informação para todos. Por

exemplo, tanto se deve saber descrever um prato da gastronomia portuguesa, como estar a par das novidades que dizem respeito ao futebol nacional e internacional.

Tipologia dos Grupos

Assim como cada indivíduo tem características próprias, também cada grupo é diferente dos outros. Para facilitar a compreensão das características de cada tipo de grupo é necessário criar padrões. A nossa análise terá em conta a procedência, o tamanho, a idade e o vínculo profissional, seguindo tanto a categorização proposta por Picazo (1996), como a experiência do autor.

1. Procedência

Os grupos abertos, com proveniências diferentes, são bastante heterogêneos: têm motivações, interesses, idades e culturas divergentes. A viagem é vendida separadamente a cada pessoa e, por isso, os turistas não se conhecem. Partem do país de origem com um *voucher* para um *tour* organizado e sabem que serão integrados num grupo. Compraram a viagem por catálogo e exigem o cumprimento integral do programa.

Os grupos fechados são grupos pré-constituídos e normalmente homogêneos. A maior parte das pessoas conhecem-se à partida, ou existe um elo de ligação entre elas, porque fazem parte de uma associação, de uma paróquia, de um banco, do *Rotary Club*, etc. Existe normalmente um chefe de grupo, um pároco, ou um líder de opinião que exerce uma grande influência sobre o resto dos elementos e que se pode converter no melhor aliado ou no pior inimigo do guia. Estes grupos são mais maleáveis no que respeita ao cumprimento do programa e mais disponíveis para aceitar mudanças alternativas.

2. Dimensão

Segundo Picazo (1996), nos grupos grandes, com mais de trinta pessoas, multiplicam-se as relações interpessoais e são muito mais frequentes os subgrupos. Nestes grupos acentuam-se as características da personalidade de cada um, pelo que os tímidos serão mais tímidos, os engraçados mais engraçados e os conversadores mais conversadores. Dadas as dimensões destes grupos, a organização das actividades tem de ser bem equacionada, pois há que prever mais tempo para a entrada e saída do autocarro e para as deslocações a pé.

Nos grupos pequenos estabelece-se uma relação mais directa entre o guia e o cliente, dando lugar a mais solicitações de carácter pessoal. O guia deve aceder a essas solicitações, desde que não prejudiquem o bom funcionamento do *tour*. No fundo, há que pensar que um grupo é um todo, constituído por partes.

3. Idade

Em relação à idade distinguem-se grupos de jovens, adultos e seniores. Os grupos de estudantes são grupos de jovens da mesma idade, com características comuns e com (pretensos) interesses culturais e interculturais. Querem socializar, divertir-se e, se possível, conhecer jovens do país visitado. Como chefe de grupo trazem consigo um professor, que conhece bem o ambiente da sala de aula, mas que frequentemente se torna o elemento que mais prejudica o bom andamento do *tour*, uma vez que os seus interesses

divergem dos da maioria dos estudantes. O guia deve adaptar-se à situação, ser maleável e proceder com firmeza, mas deve também veicular uma mensagem que tenha em conta os conhecimentos e os interesses dos jovens, pois a satisfação dos clientes é sempre o objectivo. É preferível basear a interpretação em jogos, humor, perguntas e histórias e dar tempo livre para que possam descobrir a cidade ou o local por si próprios.

Os adultos podem ser considerados os visitantes mais comuns. A eles deve-se dar uma visão geral do local a visitar, informar sobre os tempos de visitas e a hora de partida para que possam escolher se querem fazer a visita com guia, por conta própria, ou dedicar o tempo a outras actividades. As visitas embora informativas não devem ter um conteúdo demasiado exaustivo e deverão ter em conta que estes visitantes darão conhecimento da viagem aos amigos. Picazo (1996) refere que há turistas que se mostram relutantes a fazer certas visitas, o que deriva do seu fraco conhecimento sobre um determinado assunto (por exemplo, um museu de pintura contemporânea) e estão num determinado lugar só porque o autocarro os levou até lá. Muitas vezes querem saber onde é o bar ou onde podem comprar os *souvenirs*. No entanto, estas exigências podem ser só uma necessidade de chamar a atenção sobre si. Com paciência, estes clientes podem ser encorajados a ver o museu ou o local em causa e revelam posteriormente quanto o apreciaram, agradecendo a sugestão de visita.

Os grupos de terceira idade, ou seniores, ou reformados, são grupos de pessoas que querem passar bons momentos, aproveitando para “ver coisas bonitas” e, sobretudo, sentir-se seguros num ambiente estranho, através da presença de um guia. Este desempenha papéis insólitos: mãe, ama, confessor, enfermeiro. Embora os conhecimentos culturais sejam importantes para o guia, o sorriso, a paciência e a sua atitude de simpatia e carinho são fundamentais. Os seniores gostam de cantar, de dançar e de se divertir de uma forma simples que os faça sentir-se mais jovens.

As possíveis dificuldades em liderar estes grupos resultam obviamente da sua idade. Assim, muitas pessoas têm problemas fisiológicos, motores, mentais e/ou auditivos. É necessário prever mais paragens técnicas, evitar longas visitas a pé, redobrar a atenção, dar instruções precisas para que não se percam e confirmar sempre que todos ouviram as informações mais importantes (horários de partida, local de encontro, eventuais perigos, etc.).

Quando estes grupos têm tempo livre, deve ser o guia a propor as diversas actividades que podem praticar, ou os passeios que podem fazer.

4. Vínculo Profissional

Os grupos profissionais com um vínculo comum são sempre homogéneos e dividem-se normalmente em incentivos e congressos. Uma vez que os seus elementos têm a mesma profissão, o guia deve preparar-se para dar explicações em função dessa profissão e relacionando, sempre que possível, as suas intervenções com temas profissionais (medicina, automóveis, arquitectura, etc.).

Os incentivos são viagens organizadas por empresas para estimular a venda de um determinado produto, ou são viagens prémio pela venda desse produto, ou destinam-se a promover um produto junto dos clientes mais importantes.

No programa está normalmente tudo incluído (hotéis, restaurantes, *tours*, etc.). O nível dos serviços é alto, com hotéis de 4 ou 5 estrelas, porque está em causa a imagem das empresas. As estadas são normalmente curtas, de 3 ou 4 dias.

Os congressos são reuniões internacionais de profissionais que têm como objectivo dar a conhecer as novidades num determinado ramo das ciências. A estada é normalmente curta, mas inclui quase sempre uma visita de cidade e um jantar de gala.

O resto do tempo é livre para assistir (ou não) às sessões do congresso. Existe normalmente um *shuttle bus* para o centro de congressos. Há um grande movimento de turistas alojados em hotéis de diferentes categorias. Os participantes dos congressos têm um bom nível cultural.

Interacção entre Turistas

Tal como foi analisado no ponto 2.4., os programas de formação ministrados nos cursos de guia, tanto a psicologia do turista como a dinâmica de grupos não têm tido a atenção que lhes deveria ser dispensada. Em consequência, os profissionais de informação turística acabam por aprendê-las de uma forma empírica, sem base teórica e, portanto, mal estruturada e incompleta.

Na sua actividade o guia tem de ter uma grande dose de psicologia, a maior parte das vezes produto da experiência, não do estudo. Para um guia experimentado é fácil avaliar o grupo ao fim de poucos minutos de o conhecer, o que significa que existem uma série de condutas, atitudes e gestos que permitem identificar aspectos determinantes na sua dinâmica.

Cada turista e cada grupo têm uma dinâmica diferente, tal como cada guia é diferente dos outros colegas. Assim, embora não haja um procedimento único, existem conhecimentos que facilitam a profissão de guia. Conduzir grupos de pessoas não é uma tarefa fácil, pelo que o guia deve abster-se e ser superior às críticas e juízos de valor que possam formular alguns elementos e proceder da forma mais conveniente para o conjunto.

Nos grupos abertos, ao iniciar uma viagem têm lugar as seguintes fases.

1. “Fase inicial – Os elementos do grupo não se conhecem entre si, o seu contacto tem lugar num plano convencional (diálogos no elevador, cumprimentam-se, apresentam-se ou quando muito uma breve conversação), avaliam-se mutuamente, não existe consciência de grupo e buscam a autoridade convencional, um líder formal.

2. Fase de expectativa – Os clientes tentam conhecer melhor os seus companheiros de viagem, tateando; trata-se da fase da insegurança e da incerteza. Por vezes, comportam-se de uma forma fria e não demonstram compreensão pelos outros ou permanecem à distância com atitudes passivas.

3. Fase de contacto pessoal – É a fase de descongelamentos e de aproximação em que os clientes tentam conhecer-se uns aos outros, conversar à mesa e trocar sentimentos.

4. Fase de selecção – A pessoa conhece tudo o que em princípio pode interessar sobre o seu companheiro de viagem e, então, ou estreita uma relação – desde esse momento procura sentar-se juntos nas refeições, etc. – ou muda de companhia, porque a anterior não era interessante e então produz-se uma transição para outra pessoa.

5. Fase de integração – É a fase da intensificação das relações, uma vez superadas com êxito as fases anteriores. Quando existe uma identidade de grupo e um sentido de interdependência entre os seus membros, o grupo está coeso”.

(Picazo, 1996:240)

Estas fases sucedem-se independentemente da duração do programa de viagem, atenuando-se e concentrando-se no tempo quando a duração é breve (por exemplo, numa visita de cidade) e alargando-se no tempo quando as viagens são mais longas (por exemplo, de uma semana).

No caso de grupos fechados, as fases da dinâmica já foram cumpridas por parte dos seus elementos. Contudo, é necessário pensar que entre os membros do grupo existem sempre elementos que, embora pertencendo à mesma organização ou local, não conhecem ou não mantêm uma relação de proximidade com todos os outros elementos do grupo.

Ainda de acordo com o autor supracitado, compete em grande parte ao profissional de informação turística o êxito para criar a coesão entre os membros do grupo, nomeadamente:

- converter-se no catalisador das reacções, encurtando as fases iniciais e estudando os vários tipos de pessoas;
- evitar que algum membro seja ignorado ou marginalizado promovendo a convivência entre os diferentes elementos do grupo, dando atenção aos mais introvertidos;
- desenvolver estratégias de integração dos elementos do grupo, despertando o interesse de uns em relação a outros, aproximando-os e tratando-os de uma forma igualitária;
- estabelecer regras que tenham como objectivo a convivência e a relação interpessoal.

c. A mensagem – características da informação turística e suas fontes

i. Planificação da exposição

Uma das mais relevantes atribuições dos profissionais de informação turística, segundo Pond (1993) é a de educador, entendido como alguém que “explica ao visitante o lugar que visita”. Para explicar não basta informar, é preciso interpretar. E o bom intérprete, mais do que educar, deve provocar o ouvinte de forma a interessá-lo sobre o tema da sua mensagem, não só no momento, mas permanentemente. Por isso, saber interpretar correctamente o património é crucial para os guias-intérpretes.

Cohen (1985) interroga-se também sobre este papel de intermediário cultural atribuído aos guias-intérpretes: “A esfera mediadora é obviamente uma extensão do antigo papel do guia como *mentor* – McKean (1976:13), de facto, chama ao guia-intérprete *um professor, um confidente e um guru*, e Schmidt (1979:458) compara-o a um *shaman*. No entanto, a sua mediação, nas condições actuais, provavelmente não consiste tanto na edificação do seu grupo como na mediação social e negociação cultural” (Cohen, 1985:10). O autor distingue quatro elementos principais da sua componente comunicativa: selecção, informação, interpretação ou fabricação.

ii. Levantamento de dados

Na fase da selecção das fontes é importante ter em mente que a informação de que necessitamos tem de ser fiável e rigorosa. Actualmente, temos demasiada informação ao alcance de um clique. Se não seleccionarmos cuidadosamente as fontes dessa informação, perderemos muito tempo e, no fim, os dados que obtivermos podem pecar por serem

falsos, pouco escrupulosos ou incompletos. Há que dar preferência a jornais, revistas e livros especializados e a sites da Internet que sejam oficiais ou que pertençam a organismos creditados (os sites que terminam em “.org”, por exemplo).

Os guias turísticos (escritos) são uma das fontes mais usadas pelos guias intérpretes. Estes devem ser tanto quanto possível actualizados, sobretudo devido ao facto que a informação técnica e prática, ao contrário do que acontece com a informação cultural, mudar de um ano para o outro. Por esse motivo, mas também para manter actualizado o léxico e a gramática das línguas faladas e para conhecer o ponto de vista dos turistas com quem se trabalha, convém utilizar os guias na língua dos turistas e evitar as traduções, que são más e chegam tarde.

Outras fontes de informação são os folhetos, desdobráveis e brochuras emitidas pelas entidades oficiais de turismo, publicações emitidas por monumentos e museus, enciclopédias e dicionários enciclopédicos.

iii. Organização da informação

Na fase da selecção, o guia-intérprete tem de escolher de entre todos os dados disponíveis aqueles que serão o objecto do seu discurso. É boa prática escolher um tema que sirva de fio condutor das explicações que pretende dar. A ética e a qualidade da informação a prestar devem ser os critérios preponderantes, pois é desta fase que advém o perigoso poder do guia de manipular e de mostrar ou ocultar o que pretender.

Seguidamente, a informação seleccionada será transmitida de uma forma que se pretende tão correcta quanto possível, evitando academismos impertinentes e enfadonhos. O guia deve ter consciência de que a sua informação terá sempre um grande impacto na percepção do turista sobre o lugar.

iv. Interpretação ou fabricação

O elemento mais importante da componente comunicativa é a interpretação. Este é também o elemento distintivo da qualidade do guia-intérprete devidamente treinado. O guia tem de falar num modo tal que levará o turista a ouvi-lo, pondo em comunicação e provocando a interacção da cultura do turista com a cultura local⁶.

A interpretação incorrecta, não baseada em factos e em dados reais, mas na invenção e na ficção, produz a “fabricação”. Enganar clientes com a aquisição de objectos falsos ou de má qualidade, receber comissão das lojas, ou conduzir turistas a lugares que são um falso destino durante um *tour*, são exemplos de fabricação⁷. Por isso, 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.

⁶ Cohen (1985) compara o guia ao deus latino Janus, com duas caras, que tem de olhar simultaneamente para os seus clientes estrangeiros e para a sua tradição.

⁷ É famosa a história de um guia italiano que, em caso de mau tempo, levava os seus clientes americanos a Sorrento, o istmo localizado perto de Nápoles, embora lhes tivesse vendido uma excursão a Capri, a ilha que se encontra em frente da cidade e para a qual não havia transporte nesses dias de tempestade.

4. Comunicação intercultural

Uma vez que vamos falar de comunicação intercultural, convém, como premissa, revermos o conceito de cultura e de comunicação.

No âmbito deste documento, podemos afirmar que a cultura é um sistema de recursos simbólicos partilhado por um grupo de pessoas (normas, valores, artefactos). Muitas vezes, o conceito de cultura é baseado na nacionalidade, na etnicidade, no género, na orientação sexual, ou na (in)capacidade física.

Quanto à comunicação lembremos que é o acto de pôr algo em comum, de trocar significados ou recursos simbólicos. Trata-se no fundo de uma interacção entre grupos de pessoas com sistemas diferentes de recursos simbólicos.

A comunicação intercultural pode ser definida como um sistema de conhecimento e competências que nos permite comunicar com sucesso com pessoas de outras culturas. Na verdade, todos os encontros comunicativos são potencialmente interculturais (Kim, 2001:140).

Por outro lado a competência comunicativa intercultural é a capacidade de comunicar de uma forma efectiva e apropriada com pessoas de uma cultura diferente. Esta competência tem três componentes: a componente cognitiva que diz respeito aos nossos conhecimentos; a componente afectiva que está ligada aos nossos sentimentos em relação ao que sucede à nossa volta e às atitudes que tomamos perante as diversas situações da vida; e a componente comportamental, ou seja, aquilo que fazemos e que por assimilação se tornou o nosso comportamento usual.

a. Identidade cultural

É a pertença a um grupo, no qual todos os membros partilham os mesmos significados simbólicos. Por exemplo: identidade nacional, identidade étnica, etc.

A identidade cultural não é universal nem absoluta, ou seja, é instável no tempo e no espaço, é dinâmica. Por isso, as pessoas estão sempre a mudar e vêem-se a si próprias de uma forma diferente de como os outros os vêem, tal como vêem os outros de uma forma diferente daquela como eles se vêem. O Eu e o Outro opõem-se, servem de termo de comparação, mas não existem isolados, porque necessitam de se confrontar.

A comunicação intercultural assume um papel relevante nesta relação. Ela pode ser construtiva, contribuindo para a troca cultural ou destrutiva contribuindo para o isolamento e para a estagnação da aprendizagem cultural das partes implicadas. Para que esta relação intercultural resulte, as pessoas de culturas diferentes têm de definir a sua identidade colectiva e estabelecer fronteiras aceitáveis perante o Outro, de forma a poderem estabelecer uma relação intercultural.

b. Incerteza

Na comunicação Intercultural existe sempre uma certa incerteza, uma incapacidade de prever ou explicar “os nossos sentimentos e comportamentos ou os

dos outros nas interacções” (Chen & Starosta, 1998:122). É por isso que procuramos informação sobre os outros. O objectivo é reduzir a incerteza e aumentar a previsão das nossas interacções. É esse o objectivo da comunicação intercultural.

Quando estamos demasiado certos daquilo que pensamos e não damos espaço à dúvida e à incerteza, tornamo-nos intolerantes e deixamos de escutar os outros. Pelo contrário, quando somos tolerantes e temos o nosso espírito aberto, podemos aprender muito com os outros, admitir os nossos erros e podemos tentar melhorar. Aliás, se pensarmos bem, precisamos da incerteza para avançar no conhecimento. Contudo, devemos ter em conta que existem sempre várias interpretações para o mesmo fenómeno cultural. São essas diferentes interpretações da mesma experiência que estão na base da comunicação intercultural. Assim, as pessoas de culturas diferentes procuram constantemente a melhor forma de interacção com os outros.

c. Performance

Todo o processo de comunicação implica o uso de uma linguagem verbal e não verbal – é uma actuação, uma performance. Este facto implica o conhecimento dos diferentes tipos de linguagem verbal e não verbal, o conhecimento das formas como essas linguagens podem ser descodificadas pelo Outro e as normas da sua utilização. Só assim é possível actuar e conseguir que algo produza efeito.

A comunicação intercultural é “teatro”: como no palco, as pessoas apresentam-se e à sua identidade para representar umas para as outras. O objectivo é conhecer o Outro.

O processo da compreensão do Outro passa por quatro fases.

1. Introspecção – refere-se a usar o próprio quadro de referências no contacto com os outros.
2. Observação – estar atento ou notar um fenómeno.
3. Experimentação – examinar a validade de uma hipótese.
4. Entrevista – fazer perguntas.

No final deste processo o quadro de referências muda. É natural que durante o processo se produza um choque cultural, o que não é necessariamente negativo. O choque cultural não é mais do que uma reacção a uma tentativa de nos adaptarmos a situações novas. No fundo, é um processo que visa o restabelecimento do nosso próprio equilíbrio, quando este é confrontado com formas de pensar diferentes, com culturas diferentes. A comunicação intercultural é um processo de lidar constantemente com o choque cultural.

O choque cultural compreende várias fases.

- Fase Preliminar: expectativas sobre as pessoas da outra cultura e de como interagir com elas.
- Fase da Lua-de-mel: excitação causada pelas coisas novas.
- Fase da Crise: confundido e frustrado (desistir ou tentar?).

- Fase de Adaptação: a hostilidade e a rejeição desaparecem; “posso sobreviver!”.

Afinal, mudam as nossas expectativas como resultado do esforço para criar e pôr em prática significados interpretados por pessoas de culturas diferentes.

c. Percepção e posição

Percepcionar é seleccionar, organizar e interpretar estímulos sensoriais transformando-os numa visão do mundo, coerente e significativa (Berelson & Steiner, 1964:88). Quando falamos de percepção cultural referimo-nos às crenças (construções mentais), atitudes (respostas negativas ou positivas), valores (ideias partilhadas numa cultura) e normas (comportamentos aceites e expectáveis). As normas podem ser populares (quando fazem parte do nosso quotidiano), morais (quando lhes atribuímos conotações de ordem ética e moral) ou podem assumir-se como leis (quando passam a ser codificadas e escritas).

A percepção implica uma visão do mundo, que é variável de cultura para cultura. A visão do mundo é um “conjunto de assunções e crenças relacionadas entre si sobre a natureza da realidade, a organização do universo, os objectivos da vida humana. Deus e outras questões filosóficas relacionadas com o conceito de Ser” (Jain & Kussman, 1977:79). Trata-se da forma como as pessoas de uma determinada cultura se vêem em relação a outras culturas.

Acontece, porém, que as pessoas têm uma visão etnocêntrica da cultura: *Ethnos* (nação) + *kentron* (centro). Todas as pessoas de todas as culturas se colocam no centro e é dessa posição que vêem as outras culturas.

Em relação ao etnocentrismo existem duas perspectivas:

Negativa – “A incapacidade de acreditar que as outras culturas oferecem alternativas viáveis para organizar a realidade” (Klopf, 1998: 130). “Ser etnocêntrico é acreditar na superioridade da própria cultura” (Jandt 2001: 53).

Positiva – Ajuda as culturas a manter a sua integridade. Pode ser funcional porque fortifica a cultura e dá-lhe coesão (Gudykunst & Kim, 1992: 86-97).

Temos de pensar no etnocentrismo de forma neutral – como uma condição inerente ao homem – porque é o ponto de referência que qualquer cultura precisa para compreender o mundo, a partir de um determinado espaço e tempo.

É fácil entender que cada cultura tem os seus sistemas de significados que lhe permite ver o mundo de forma diferente (porque as pessoas estão localizadas no espaço e no tempo). Cada cultura tem um “chão comum”. Esse chão comum é um sistema de significados culturalmente aceite que é partilhado e que parece tão natural que é tomado como garantido. Todas as culturas reivindicam e tentam estabelecer a sua própria autoridade, que é uma questão de poder. A questão de saber se uma cultura é uma fonte de poder, depende desse poder ser aceite ou rejeitado pelas outras culturas. Veja-se o exemplo da cultura Americana, que exerce a sua autoridade sobre o mundo ocidental.

Chegamos assim à noção de posição. O nosso conhecimento cultural é situado.

Ele depende de um sistema mais complexo de relações de poder entre as posições das diferentes culturas. Estas podem ser aceites ou rejeitadas pelas outras culturas, comprometendo-se com elas. Quando as culturas entram em contacto, as suas posições são activadas e há mudanças nos seus sistemas de significados.

d. Significado

Existem significados culturais diferentes e significados universais. Por exemplo, formar um círculo com o polegar e o indicador tem significados diferentes em diferentes culturas (ok, zero, órgão sexual feminino, etc.). Os significados universais são constructos como por exemplo o amor, a amizade, a vida, a morte, o lar, as ferramentas, o género, etc. Estes constructos “aparecem sob a mesma forma em todas as culturas” (Pinxten, 1976: 122). Quando as pessoas entram em contacto procuram significados, tentando encontrar um chão comum.

Em comunicação intercultural, cada cultura tenta compreender e representar novas experiências, que se tornam parte dessa cultura, isto é, são fundamentadas. Uma vez entendido, o significado é traduzido (mapado) e torna-se parte de uma determinada visão do mundo. Note-se que “a tradução não é simplesmente uma forma de pôr frases de acordo em abstracto, mas uma forma de aprender a viver outra forma de vida e falar outro tipo de língua” (Asad, 1986: 149).

Conclui-se que a comunicação intercultural é um processo através do qual pessoas de culturas diferentes comparam os seus “mapas” e procuram um “chão comum”, usando as mesmas formas e níveis de representação do significado.

e. Noção de contínuo e de pêndulo

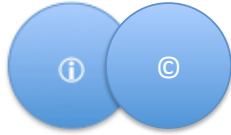
O mundo não é a preto e branco. Tal como não podemos pensar no mundo nestes termos, também temos de ir para além do pensamento binário e ver o mundo como algo mais complexo, para o conseguirmos entender.

A comunicação intercultural pode ser pensada como um contínuo: é constantemente modificada, no entanto permanece sempre igual.

Notemos o seguinte exemplo: Embora não exista uma linha divisória exacta entre drogas legítimas e ilegítimas, beber café (A) e usar LSD (B) não é a mesma coisa.



Entre o café e o LSD existem muitos tipos de drogas usadas pelo homem que se podem constituir numa escala. Mas além da ligação entre os dois extremos, com muitos pontos intermédios, o contínuo tem de ter outra característica: tem de ser compacto, um espaço fechado, com limites. Nenhuma cultura é só uma coisa. Por exemplo, não é só individualista ou só colectivista, mas contém características de ambas.



Por outro lado, quando a distância entre a nossa cultura e a outra é maior, a comunicação intercultural requer um esforço maior e vice-versa. Tal como uma viagem: quanto maior a distância, maior o desafio. Mas, muitas vezes, são os maiores desafios que são mais compensadores. De acordo com o princípio do contínuo as pessoas de culturas diferentes constroem continuamente um espaço comum onde podem comunicar.

Para comunicar temos de ter voz, assumindo uma posição a partir da qual fazemos o nosso discurso. Quem fala tem de o fazer no momento e da forma certa. Contudo, as vozes podem ser silenciadas, como no caso do colonialismo. Aliás, ainda hoje, há vozes que são silenciadas.

We can travel and see them. They cannot travel and see us. They may watch our soaps; we don't see their films. We "see", by and large, only Third World disasters, hunger and corruption. They mainly see our success stories, the political leadership, the multinationals, the American way (Oonk, 2002:535).

A dialéctica é a arte da discussão e do debate (*dia+legein*), que permite a resolução de argumentos contrários. Este diálogo é como o movimento do pêndulo, que lentamente nos leva à mudança do modo de pensar. A mudança faz parte da dialéctica e a comunicação intercultural só existe quando as pessoas interagem e mudam. Na comunicação intercultural é importante prever a mudança e as suas consequências da mesma. Cada movimento do pêndulo traz consigo a mudança (boa ou má) e o Eu só pode manter a sua identidade através da interacção com o Outro. Este processo simultaneamente estabelece uma ligação e mantém afastadas as pessoas de culturas diferentes, produzindo múltiplas vozes e mudanças.

f. Conflito e sinergia

O conflito intercultural está relacionado com a identidade. Para o resolver, há que encontrar a sua origem. Este tipo de conflito tem um lado positivo e um lado negativo: podemos tornar-nos mais flexíveis ou mais inflexíveis; podemos tornar-nos

mais conscientes do Outro e do Eu. O objectivo da comunicação intercultural não é eliminar o conflito, mas sim geri-lo.

Há várias formas de gerir o conflito intercultural:

- Evitar (não fazer nada, ignorar, não se importar com os resultados do contacto);
- Polarizar (preocupar-se muito com o Eu e não se preocupar com o outro);
- Comprometer-se (os dois lados encontram-se a meio caminho, repartem 50% para cada um);
- Integrar (grande preocupação com ambos os lados. Os objectivos são alcançados).

Nos conflitos pode existir uma terceira parte, a qual pode assumir duas atitudes:

- Arbitrar – os árbitros estão autorizados a tomar uma decisão sobre as partes em conflito, mas não podem controlar o processo da sua interacção;
- Mediar – os mediadores estão autorizados a controlar o processo de interacção das partes em conflito, mas não podem impor uma decisão.

Para obter um acordo na transacção intercultural é necessário negociar, como num mercado marroquino, em que entre o comprador e o vendedor existe uma zona de negociação para chegar ao preço de compra. Só assim se chega a uma resolução aceitável para ambas as partes.

O ideal é encontrar um acordo que permita às partes trabalhar em conjunto unindo energias, integrando-as. Desta forma poderão alcançar um nível mais alto, um resultado que nunca poderiam alcançar individualmente ($2+2=5$). Esse é o princípio da sinergia.

g. Sustentabilidade

Começamos a falar da sustentabilidade falando de ética e moralidade. Qual é a diferença entre estes dois conceitos?

A moralidade refere-se a costumes e tradições (padrões) de uma cultura, que regulam as relações sociais e os comportamentos – pensamentos e acções; enquanto a ética se refere ao estudo (é uma disciplina) sobre as formas gerais de comportamento e as escolhas morais feitas pelas pessoas em relação umas às outras – bom e mau, virtudes e vícios, qualidades e defeitos, etc.

Há duas abordagens possíveis da ética:

1. Universalista – As acções das pessoas tem de ser aplicáveis a todas as culturas. Existe uma forma correcta para a pessoas de todas as culturas fazerem algo (ex: os Dez Mandamentos). A questão que podemos colocar então é se esta visão universalista da ética, não é afinal uma forma de etnocentrismo.

2. Relativista – As acções das pessoas são limitadas pela própria cultura, ou seja, cada cultura tem as suas próprias ideias sobre o que é certo e errado. O que está correcto aqui, pode ser julgado errado ali. “O valor das acções e a validade dos julgamentos morais dependem do seu contexto sociocultural” (Barnsley, 1972:327). Então, será que tudo é permitido?

Numa relação intercultural temos de ter em conta as duas abordagens acima mencionadas e cuidar da nossa relação para que ela seja sempre sustentável. Nesse sentido, é necessário ter em conta estratégias de sustentabilidade, como a tolerância, a confiança e a resistência.

A tolerância - é “a capacidade ou a prática de permitir ou respeitar a natureza, as crenças, ou os comportamentos dos outros” (Baldwin, 1998:24). A tolerância não é aceitação, porque esta implica concordância. Lidar com comportamentos diferentes do nosso não é fácil e exige um período de adaptação (ex: comer com pauzinhos). Na relação intercultural existe uma fronteira entre o Eu e o Outro. Essa linha deve ser elástica, porque a tolerância é impossível se não houver flexibilidade.

A confiança – é a capacidade de acreditarmos que as pessoas de outra cultura não vão atravessar a linha de fronteira que nós estabelecemos para nos podermos relacionar.

A resistência – é a capacidade de uma cultura resistir, quando não consegue tolerar o comportamento da outra cultura, no seu território.

No processo de interação intercultural é criada uma zona de partilha que tem de ser mantida constantemente, com a aplicação de estratégias de tolerância, confiança e resistência. Assim, se manterá sustentável a relação, preservando as identidades colectivas de cada uma das partes em todo o processo de interacção.

5. Comunicação intercultural no turismo

a. Determinantes da cultura

Importa agora saber o que determina as diferenças entre as culturas nos vários continentes, nos diferentes países e ainda dentro destes. De acordo com Maletzke, “dez conceitos são normalmente apontados para diferenciar as culturas.

- Carácter nacional/personalidade base
- Percepção
- Conceito de tempo
- Conceito de espaço
- Pensamento
- Língua
- Comunicação não-verbal
- Valores
- Comportamentos: normas, regras, maneiras
- Agrupamentos e relações sociais”.

Maletzke (1996:42)

O carácter nacional/personalidade base é algo que todos, em maior ou menor grau, temos em mente sobre um grupo que constitui uma nação. Ou seja, todos sabemos que os portugueses não são iguais aos espanhóis e que os americanos são diferentes dos chineses, embora seja difícil apontar com precisão o que distingue o carácter destes povos. A ideia de carácter nacional baseia-se no pressuposto que cada povo ou nação tem um padrão de comportamento e traços básicos de personalidade que são comuns, e

que o diferenciam das outras nações. Este conceito tem sido recentemente designado “carácter social”, mas face à globalização parece estar ultrapassado.

A percepção não é um processo passivo, objectivo e neutro. Pelo contrário, trata-se de um processo activo em que aquilo que é percebido faz parte de uma experiência subjectiva e fixa-se profundamente na personalidade do indivíduo, dando-lhe formas de ver e pensar as coisas. O ser humano distingue o que é importante do que é acessório: percebe de forma clara e activa certos objectos e ignora outros. A percepção do mundo chega até nós através dos sentidos, no entanto difere de pessoa para pessoa. Por exemplo, os europeus sabem distinguir-se entre si, mas não distinguem com facilidade os orientais de diferentes nacionalidades, pois não têm as mesmas referências culturais. Qualquer pessoa tende a fixar melhor na sua memória aquilo que conhece, que está mais próximo do seu mundo. A percepção dos sentimentos também é diferente de acordo com a cultura: apertar a mão, beijar, dar pancadas nas costas têm diferentes percepções de acordo com as culturas, por exemplo, latina e nórdica.

O conceito de tempo é profundamente influenciado pela cultura. Segundo Victor (1992), no mundo ocidental o tempo é concebido de forma linear (da criação do mundo ao juízo final), enquanto no oriente é circular (como as estações do ano que se sucedem ininterruptamente). Por outro lado, cada cultura foca o tempo de modo diferente, orientando-se mais para o passado (os portugueses) o presente ou o futuro (os americanos).

Como podemos observar na figura 11, o tempo pode ainda ser concebido de uma forma monocrónica, isto é, faz-se “uma coisa de cada vez” e “tempo é dinheiro”, ou policrónica, em que se fazem várias coisas em simultâneo, e em que o tempo depende das relações interpessoais. Na Europa esta diferença é notória quando tomamos em consideração as diferenças entre os povos latinos, como os italianos ou os portugueses e os povos do norte da Europa, como os ingleses e os alemães.

Assim, a percepção, a estrutura e o valor do tempo, tal como o conceito de pontualidade e de planeamento de tarefas é diferente segundo as culturas (figura 11).

Figura 11: culturas monocrónicas e policrónicas

	Culturas Monocrónicas (Inglês/Alemão)	Culturas Policrónicas (Portuguesa/ Italiana)
<i>Relações Interpessoais</i>	As relações interpessoais estão subordinadas ao planeamento.	O planeamento está subordinado às relações interpessoais.
<i>Coordenação de actividades</i>	O horário coordena a actividade – o horário de um encontro é rígido.	As relações interpessoais coordenam a actividade – o horário de um encontro é flexível.
<i>Programação de tarefas</i>	Uma coisa de cada vez.	Fazem-se muitas coisas simultaneamente.
<i>Tempo pessoal e pausas</i>	O tempo pessoal e as pausas são sagrados, independentemente dos compromissos pessoais.	O tempo pessoal e as pausas estão subordinadas aos compromissos pessoais.
<i>Estrutura do tempo</i>	O tempo é inflexível; o tempo é tangível.	O tempo é flexível; o tempo é fluido.
<i>Separação do tempo de trabalho e tempo pessoal</i>	O tempo de trabalho está claramente separado do tempo pessoal.	O tempo de trabalho não está claramente separado do tempo pessoal.
<i>Percepção organizacional</i>	As actividades estão separadas da organização como um todo; as tarefas são medidas pelo rendimento em relação ao tempo (número de actividades por hora ou por minuto).	As actividades estão integradas na organização como um todo; as tarefas são medidas como parte dos objectivos gerais da organização.

Fonte: adaptado de Victor (1992: 234)

O conceito de espaço também depende da cultura. Dahl (2001) afirma que a cultura ocidental foca a atenção nos objectos e despreza o espaço intermédio, enquanto a cultura japonesa dá especial relevo a esse espaço. Também são diferentes os conceitos de espaço privado e público, de orientação espacial, de distância interpessoal e de design espacial. Por exemplo: nos Estados Unidos muitos vícios ou desvios à norma são aceitáveis no espaço privado, mas não devem ser mostrados em público (uso excessivo de álcool, de tabaco, etc.), enquanto na Rússia os mesmos actos são exibidos em público, porque são considerados sinónimos de masculinidade; na cultura oriental a casa e os objectos nela existentes são orientados de acordo com a filosofia *fengshui*⁸, enquanto no ocidente não obedecem a qualquer regra ou saber; etc.

O pensamento, ou a maneira de pensar, também são influenciados pela cultura. Segundo Maletzke (1996), o pensamento pode ser lógico (analítico, linear e racional) como na cultura ocidental, ou pré-lógico (holístico, associativo e afectivo) como nas culturas orientais. Pode ser indutivo (do particular para o geral) ou dedutivo (parte-se de conceitos gerais que são depois provados em resultados específicos, empíricos). Pode ser abstracto (como na cultura ocidental, despido de emoções) ou concreto (mais plástico e emocional). Pode ser alfabético (quando há um grau mais alto de literacia, em que o pensamento abstracto e a escrita são favorecidas) ou analfabético (mais directo, com referência à própria pessoa, ao tempo e a uma determinada situação). Finalmente, o quadro de referência de cada pessoa estrutura o pensamento e a maneira como entendemos o mundo. Tal acontece também com a crença ou a rejeição da magia, da bruxaria e da superstição (no Japão é difícil atribuir certos números de telefone, porque dão azar; os gatos pretos dão azar; etc.).

A língua simbólica e abstracta é o sinal dominante de qualquer cultura. A língua de um determinado grupo representa a visão do mundo desse grupo. Duas línguas diferentes nunca são suficientemente parecidas para se considerar que representam a mesma realidade social. “O próprio sistema linguístico (...) é em si próprio estruturador de ideias, é o programa e o guia para a actividade mental do indivíduo, para a sua análise de impressões, para a sua síntese de pensamento...” (Victor, 1992:20). Esta função estruturante e analítica da língua muda com a passagem do tempo, pois convém notar que a língua é uma entidade dinâmica e evolutiva. Para a mudança linguística contribuem as trocas que se produzem entre as línguas ao longo do tempo (“orientação” é uma palavra portuguesa importada por muitas línguas) e o quadro de referência das palavras (folha de papel e folha de uma árvore), tal como as linguagens utilizadas pelos subgrupos sociais com o seu vocabulário próprio (a linguagem dos jovens; a linguagem maçónica, etc.).

⁸ Segundo a tradição chinesa, este antigo sistema estético utiliza as leis do céu e da terra para ajudar o homem a melhorar a vida, recebendo *Qi* (energia interior) positiva. As palavras *feng shui* significam vento e água e, na tradição chinesa, o *Qi* move-se com o vento e retém-se com a água. Muitos entusiastas recentes do *feng shui* acreditam que esta prática está ligada ao modo como se dispõem os objectos (por exemplo os móveis) para ajudar as pessoas a alcançarem os seus objectivos. Tradicionalmente, o *feng shui*, além de ser importante no planeamento agrícola, é importante para encontrar um lugar para viver e para ser sepultado.

A comunicação não-verbal é relevante, pois muitas vezes contradiz a linguagem verbal e revela o verdadeiro pensamento do nosso interlocutor. De acordo com Dahl (2001), podemos classificá-la da forma apresentada em seguida.

- Cinestésica – trata-se da linguagem corporal. Esta pode ser muito clara quando usada na interação com outras pessoas da mesma cultura, mas pode provocar grandes mal-entendidos, quando o interlocutor provém de uma cultura diferente (por exemplo: unir o polegar com o indicador formando um círculo pode ser interpretado como “zero”, “ok”, ou como um gesto obsceno). Algumas culturas, como a asiática ou a inglesa, praticamente não usam a expressão corporal, o que seria impensável, porque inexpressivo, e em alguns casos desprovido de significado, na cultura mediterrânica. A cinestesia também está relacionada com o género, pois alguns gestos ou maneirismos são reservados ao sexo feminino (andar sobre uma linha imaginária) e outros ao masculino (caminhar abrindo as pernas).

- Proxémica – trata-se do modo como cada pessoa estrutura o espaço à sua volta. Os anglo-saxónicos e os orientais tendem a distanciar-se mais dos seus interlocutores e consideram uma invasão do próprio espaço falar demasiado perto, tocar, abraçar ou dar uma pancada nas costas. Apertar a mão chega a ser algo desconfortável para um chinês. Mas quem é que imagina um verdadeiro latino a cumprimentar um amigo sem invadir completamente o seu espaço?

- Aparência – as pessoas são avaliadas em primeiro lugar pela aparência, à qual chamamos normalmente imagem. Esta pode ser dividida em aparência biológica (cor da pele, forma e cor dos olhos, textura e cor dos cabelos, estrutura do corpo) e adquirida (como a maneira de vestir, as boas ou más maneiras, etc.). Tendemos inconscientemente a estabelecer estereótipos, pela simples observação da aparência. De tal modo que se um entrevistador se apresentar, por exemplo, com roupa demasiado usada ou ousada e se tiver má aparência física, dificilmente convencerá alguém a ser entrevistado. Há também um código ligado a cada situação (por exemplo, não vamos ao casino com a mesma roupa com que vamos à praia).

- Postura – é a maneira como andamos, como nos sentamos, etc. A postura reflecte a assimilação de códigos sociais. Muitas pessoas procuram ver na postura não só as “boas maneiras”, mas sobretudo o à vontade com que alguém faz uso delas. As primeiras impressões são muito importantes. Julga-se que os cinco segundos iniciais de qualquer primeiro encontro são mais importantes do que os cinco minutos seguintes, por isso a preocupação com a aparência e a postura pode fazer uma grande diferença. Uma postura positiva incentiva a comunicação, enquanto que uma postura negativa pode prejudicar bastante a comunicação.

- Postura negativa – o olhar é indirecto e evasivo, os ombros descaídos demonstram falta de confiança, mexer no pescoço/orelhas indica dúvida e, por fim, o corpo de lado significa rejeição relativamente à opinião de outra pessoa.

- Postura positiva – o olhar franco e directo e o sorriso aberto mostram uma atenção amigável, o corpo virado para a frente e a postura aberta revelam confiança e a colocação das mãos na cintura indicam determinação e capacidade de assumir o controlo.

- Oculésica – É o uso dos olhos na comunicação. Na maior parte dos países ocidentais o olhar directo é sinal de atenção quando alguém fala, o que não acontece

nas culturas asiáticas, nas quais demonstra falta de respeito. A duração e a intensidade do olhar são também factores importantes que podem ser interpretados como desafio, agressão, interesse sexual, etc.

- Háptica⁹ ou táctica – Trata-se do comportamento relacionado com o toque nas diferentes sociedades. Este pode ser negativo e mesmo hostil (como o pontapé) ou indicar um maior ou menor grau de intimidade (como o beijo, o aperto de mão, etc.).

- Paralinguagem – Tem uma função muito significativa na confusão intercultural. Por exemplo, os americanos falam demasiado alto, o que é visto pelos ingleses como um comportamento agressivo ou pouco educado; os ingleses falam demasiado baixo, o que é visto como secretismo pelos americanos. A velocidade com que falamos é também diferente. Falar demasiado rápido é visto como popular, falar demasiado devagar pode ser visto como snobismo ou ser algo irritante. A quantidade de silêncio durante uma conversa é entendida de maneira diferente nas diferentes culturas. Os americanos são “alérgicos” ao silêncio, tal como os árabes, que tendem a preencher todos os espaços de uma conversa. No entanto, em muitas culturas orientais, os momentos de silêncio podem ser carregados de significado. Um provérbio japonês diz: “Quem sabe não fala, quem fala não sabe”.

- Simbolismo e comunicação não-verbal passiva – estes dois factores também influenciam a comunicação. As cores e as formas, por exemplo, têm um significado diferente em cada cultura. Um círculo vermelho pode ser associado à agressão japonesa durante a II Guerra Mundial. O verde é a cor que representa a Irlanda nos países de cultura inglesa (E.U.A., Reino Unido e Austrália), mas é a cor da ecologia e dos verdes no continente europeu. O simbolismo numérico pode também variar. O 13 dá azar na maior parte dos países de cultura cristã, porque estavam presentes 13 apóstolos na Última Ceia. Aliás, não existe o 13º andar e o quarto n.º 13 em muitos hotéis tanto em Portugal como em outros países. Mas em Itália e nas sociedades de origem judaica o n.º 13 dá sorte, porque o Talmude ensina que Deus tem 13 atributos.

Os valores regulam as nossas acções e o nosso comportamento, em relação ao que consideramos mau, bom ou neutro. Esta categorização do comportamento varia obviamente de uma cultura para a outra. Neste ponto, a religião desempenha um papel primordial, ditando princípios de diversa ordem (jejum, abstinência, etc.).

Em todas as culturas existem padrões de comportamento (normas, regras, modos, papéis), que são julgados socialmente como “correctos” ou “incorrectos”. Por exemplo, o comportamento à mesa varia muito de país para país. Um americano come com a mão esquerda debaixo da mesa, porque apenas necessita do garfo, na mão direita e, casualmente, da faca, para cortar os ingredientes; este comportamento é considerado inadequado em Portugal, onde as duas mãos devem estar à vista e são utilizadas constantemente durante a refeição.

Também os tabus variam de cultura para cultura. Nos Estados Unidos, os seios não são mostrados na publicidade, o que é aceitável noutras culturas ocidentais. Espreguiçar-

⁹ Cunhou-se do inglês o substantivo *haptics* (adaptado em português como "háptica") para designar a ciência do toque, dedicada a estudar e a simular a pressão, a textura, a vibração e outras sensações biológicas relacionadas com o toque.

se em público é normal no Reino Unido, mas vergonhoso em Portugal. Arrostar é sinal de satisfação nos países árabes, mas repugnante no mundo ocidental.

As pessoas formam grupos sociais e estabelecem relações entre si. Existem classes, castas, elites, etc., embora hoje em dia haja uma maior mobilidade social. A interacção entre grupos varia de sociedade para sociedade tal como varia a interacção do indivíduo com o grupo e as influências recíprocas que estabelecem. Algumas culturas dão mais relevo ao indivíduo, como a anglo-saxónica, outras à sociedade, como a chinesa (em Mandarim, não existia uma palavra para o conceito de personalidade). Também as relações entre indivíduos variam. Os americanos têm muitos amigos, mas os russos são muito selectivos.

Segundo Dahl (2001), a “velocidade com que se chega ao cerne da questão” nos negócios ou nas situações pessoais está também relacionada com este ponto. Em certas culturas, falar directamente da questão central numa reunião, sem criar um ambiente propício, pode ser mal visto, noutras é assim que se deve proceder.

Figura 12: determinantes da cultura

CARACTER NACIONAL / PERSONALIDADE BASE	PAÍS	PADRÕES COMUNS DE COMPORTAMENTO DE UMA NAÇÃO /
Percepção		- Pessoal / Comum - Cinco sentidos
Tempo		- Monocrónico / Policrónico
Espaço		- Localização dos objectos / Espaço intermédio - Privado / Público - Orientação espacial - Distância Interpessoal - Design Espacial
Pensamento		- Lógico / Pré-lógico - Indutivo / Dedutivo - Abstracto / Concreto - Alfabético / Analfabético - Quadro de referências
Língua		- Visão do mundo - Comunicação - Sistema - Pensamento - Arte - Quadro de referências - Linguagens
Comunicação não-verbal		- Cinestésica - Proxémica - Aparência - Postura - Oculésica - Háptica ou Táctica - Paralinguagem - Simbolismo e comunicação não-verbal passiva
Valores		- Comportamento - Religião
Comportamentos		- Normas - Regras - Modos - Papéis - Tabus
Agrupamentos / Relações Sociais		- Classes - Castas - Elites - Mobilidade social - Ser directo / Indirecto (criar ambiente)

Fonte: autor (2009)

A figura 12 reassume os determinantes da cultura anteriormente descritos. Todos estão inter-relacionados e influenciam-se mutuamente: a mudança num deles implica mudanças nos outros. Ou seja, a aceitação do dinamismo da cultura, implica a aceitação da existência de mudança cultural, a questão tratada na secção seguinte.

b. Dissonância cultural no turismo

Ao contrário do que sucede quando alguém emigra para trabalhar noutra país, em que há uma identificação parcial com o lugar onde se vive, no turismo a coexistência cultural relacionada com o lugar deixa o turista na posição daquele que está fora do seu país, do seu meio ambiente e, por isso, tem de se adaptar, pelo menos parcialmente ao espaço turístico.

Por outro lado, o guia, embora conviva constante e diariamente com a cultura do turista, não muda de país, não emigra como os outros trabalhadores que se tentam integrar. Apesar disso, vive num limbo cultural dentro do seu próprio país, num microcosmo, ou melhor dizendo, numa micro sociedade, que é o grupo que acompanha, com o qual negocia preconceitos ligados ao género, ao grupo étnico, à religião, à língua, à idade e ao estatuto socioeconómico.

Neste contexto, a diversidade linguística e cultural tornam-se um desafio, porquanto o indivíduo (guia e turista) tem de ser flexível e criativo, já que é obrigado a mover-se socialmente com precaução, arriscando na interlíngua e na intercultural, caso queira aprender algo de novo e ter sucesso na relação intercultural. Porém, “um dos aspectos éticos mais críticos relacionado com a diferença cultural é a questão de saber quais os valores e padrões culturais que prevalecem” (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2005:219). Quando este problema está ultrapassado, a relação intercultural resulta se for baseada na troca mútua, no diálogo respeitoso e nas relações justas que, por sua vez, levam à justiça social.

c. Os guias como agentes de comunicação intercultural

No actual mundo do turismo, os pacotes turísticos vendidos pelos operadores praticamente não se diferenciam e a oferta torna-se cada vez mais semelhante. Um dos modos de a diferenciar e de a humanizar é, sem dúvida, escolher acertadamente os profissionais de informação turística que recebem os visitantes, em que se incluem, entre outros, os correios de turismo e os guias intérpretes que asseguram o papel de mediadores culturais.

Para o correcto e pleno exercício da mediação cultural o guia-intérprete tem de desenvolver precocemente, ou seja desde o momento da sua formação, as suas competências interculturais. Não existe uma definição consensual de competência intercultural. Van den Bloom define competência intercultural como “a capacidade geral de um indivíduo para gerir factores chave que representam desafios na comunicação intercultural, sobretudo diferenças culturais e situações pouco familiares, dinâmicas entre grupos diferentes e tensões e conflitos que podem acompanhar esse processo” (Humphrey, 2007:29).

Os guias estão constantemente expostos ao tipo de circunstância descrita na definição de Van den Bloom. Para eles é crucial estabelecer a comunicação intercultural

com o turista, desde o primeiro contacto. No entanto, para alcançar esse fim, o guia tem de conhecer as diferenças culturais, compreendê-las e saber exactamente o que poderá produzir um choque cultural no turista, de forma a evitá-lo ou a um eventual conflito, através da sua mediação.

Vejam os dois exemplos: saber que não é apropriado servir coelho a americanos, dado que é um animal de estimação nos Estados Unidos; solicitar aos italianos que façam uma fila indiana para entrar num transporte público, pois não é hábito fazê-lo em Itália, sobretudo no centro e sul.

Cada turista traz consigo um modelo de conduta, um código de valores e comportamentos diferentes do país visitado, pelo que irão necessariamente interferir com a vida social. A relação do turista com o receptor é, com raras excepções, uma relação hierárquica, na qual o visitante, na qualidade de cliente, assume um papel de superioridade em relação ao visitado, o prestador de serviços. Ainda que de uma forma simbólica, o turista tende a exhibir o seu poder financeiro e a sua superioridade em relação aos nativos. Ora, esta situação pode levar ao conflito.

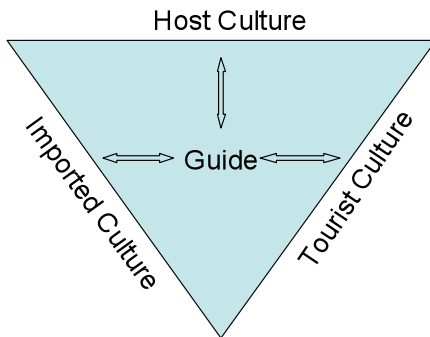
De forma a evitar qualquer conflito ou exercício abusivo de poder por parte do turista, o guia-intérprete tem de estar consciente de que qualquer pequeno erro pode ser fatal para essa relação. Nesse sentido, o guia é também um gestor de conflitos ou de animosidades, não só na relação do turista com a comunidade de acolhimento, mas também entre os próprios turistas, seja porque têm proveniências diferentes, seja porque têm a mesma proveniência e competem entre si.

Como é óbvio, a aquisição das competências de gestão interpessoal e de relação intercultural é difícil e demorada. É sobretudo importante que o guia crie em si a sensibilidade para o desenvolvimento destas competências. Imaginemos, por exemplo, que um guia conhece expressões idiomáticas ou dialectais de uma determinada região e que não sabe que estas não são compreendidas pelos seus turistas ou, pior, que provocam hostilidade, por se tratar de modos de falar característicos de uma região historicamente concorrente. Neste caso, um simples erro linguístico ou um mal-entendido pode provocar mal-estar ou mesmo um conflito.

É, por isso, crucial que o guia tenha consciência do papel privilegiado que desempenha na integração cultural e na produção de referentes interculturais. Ele tem de estar sempre culturalmente actualizado e tem de melhorar continuamente o seu *know-how* sobre:

1. A cultura importada, isto é, a cultura nativa do turista;
2. A cultura do turista – actor, ou seja, os padrões de comportamento exibidos pelo turista durante uma viagem;
3. A cultura local, vista como a cultura do país de acolhimento.

Figura 13: o guia-intérprete no centro do *cultural-mix*



Fonte: adaptado de Jafari (1982)

A esta interacção cultural Jafari (1982) chamou *cultural mix*. Como vemos esquematizado na figura 13, a interacção entre estes três tipos de culturas diferentes é multi-direccional, ou seja, as suas influências exercem-se em ambos os sentidos. Quando existe um guia-intérprete, ele torna-se tendencialmente o mediador desta interacção cultural, o centro deste processo.

A atitude correcta do guia-intérprete perante este misto cultural levará ao estabelecimento de contacto, à eventual mudança cultural e à possível aculturação, beneficiando a comunidade de acolhimento e o turista. A atitude errada levará à fricção e ao conflito cultural.

e. Globalização e discurso “glocal”

Outro problema conflituoso da relação intercultural entre o guia e o turista prende-se com aspectos da globalização. O turista actual pretende ao mesmo tempo encontrar a tranquilidade perdida e a amenidade da civilização moderna. Neste cenário, são cada vez mais os lugares que não oferecem produtos autênticos, mas produtos fabricados e encenados para que o turista os possa consumir de forma satisfatória.

Esta realidade é particularmente notória nas áreas urbanas. Estas são compostas em parte por bairros turísticos ou “turistizados”. Consoante as cidades são mais ou menos turísticas, têm mais ou menos bairros turísticos. Veja-se como exemplo o caso de Lisboa que tem um centro histórico, desde o Marquês até à Praça do Comércio, com as colinas de Alfama e do Bairro Alto; um bairro monumental que é Belém e uma parte moderna que é representada pelo Parque das Nações. Pelo contrário, Tanger tem a Casbah.

O guia tem nas suas mãos o poder de sacralizar e promover as cidades, os lugares, os museus e os objectos, discursando sobre eles de uma forma convincente e eloquente. Assim, um quadro aparentemente desinteressante pode ser apreciado se a descrição do guia for particularmente agradável, rigorosa e inspirada, tal como uma paisagem aparentemente árida se pode revelar surpreendentemente rica, através de uma expressiva apresentação.

A este propósito, Cohen & Cooper (1986) afirmam que o complexo discurso dos guias consiste em longas cadeias de frases sob a forma de monólogo, interrompidas de tempos a tempos por um pouco de interacção e alguns diálogos com o turista.

Esta interacção é marcada por intercâmbios e reacções muito esfumadas de tal forma que por vezes a conclusão fica em aberto – os turistas limitam-se a colocar algumas perguntas ao guia, mas as conversas são normalmente ocas. De facto, estes diálogos servem sobretudo para encher os espaços entre dois monólogos.

Logo, as narrativas dos guias são muito diferentes dos outros géneros linguísticos, pois interagem com as expectativas dos turistas, os seus modelos preconcebidos e os seus preconceitos, que podem ser sempre manipulados pelo guia de uma forma criativa. Assim, o profissional deve conhecer profundamente os modelos e padrões de conduta que trazem os turistas quando visitam um país, porque se não conhecer as referências dos turistas não será compreendido e acabará por ter problemas.

Pudemos notar anteriormente que são muitos e variados os aspectos interculturais (comportamentais, linguísticos e comunicativos) que os guias-intérpretes têm de ter em consideração no desempenho da sua profissão. Um dos aspectos mencionados, de difícil gestão, prende-se com a constante procura de equilíbrio entre as características locais e globais do produto turístico apresentado, ou seja, com a “glocalização”: substancialmente, este fenómeno consiste na apresentação, pelo guia-intérprete, de um produto que é unicamente local, através de um discurso que tem, necessariamente, para ser entendido, marcas globais.

Para tanto, o guia utiliza um discurso propositadamente simplificado, que pode reproduzir lendas e histórias locais, adaptadas a um público “global”, o qual tem de ser cativado. Para tornar os seus discursos mais globais, selecciona os pormenores mais conhecidos, anedotas e, sobretudo, um vocabulário cativante com palavras-chave¹⁰, notícias da actualidade e conceitos de ecoturismo, sustentabilidade, reciclagem, etc.

Para Salazar (2006), os guias têm um papel relevante na linha da frente da “glocalização”. A verdade é que eles participam na cultura popular global: enquanto guias, acompanham turistas pelos bairros turísticos “glocais” (ou “glocalizados”), porque aí encontram as amenidades e as comodidades a que os turistas estão habituados, que esperam e querem encontrar e que pensam ser a vida local autêntica. Pelo contrário, estes lugares (ou não lugares?) representam a vida “glocalizada”, um “local” adaptado ao gosto de diferentes grupos de turistas internacionais, leia-se globais.

No fundo, as interligações e a interdependência globais provocam a produção intercultural de significados locais, imagens pessoais, representações e modos de vida típicos de vários grupos e indivíduos. Por outras palavras, citando Miller (1995) e Wilson & Dissanayake (1996), “o impacto sociocultural da globalização advém, em primeiro lugar, e sobretudo, das transformações das próprias localidades” (Salazar, 2005:629). Ainda segundo o mesmo autor, os guias têm constantemente de distinguir o que é local (“folclorizando”, “eticizando” e “exotizando”) do que é global (económico, técnico, tecnológico) para, usando uma expressão do turismo, “empacotar a essência do lugar” (Pond, 1993:vii).

¹⁰ Por exemplo: antigo, autêntico, aventura, bonito, divertido, exótico, experiência, fascínio, fantasia, feliz, genuíno, prazer, precioso, primitivo, real, romântico, descoberta, sonho, selvagem, sensual, único, velho, etc.

Note-se que os guias são muito menos locais do que os turistas pensam. Eles aprendem a adaptar a informação e o seu grau de profundidade ao nível intelectual médio dos turistas. A sua apresentação/representação sempre bem adaptada da cultura local é, por isso, um bom exemplo de “glocalização”. A língua, a indumentária e o uso de novas tecnologias são marcas de “glocalização” que encontramos nos guias. Quando, por exemplo, as guias japonesas que trabalham em Lisboa usam objectos de filigrana, querem demonstrar que são mais locais do que realmente são. Esses objectos têm na realidade duas funções: são simbólicos aos olhos dos clientes japoneses da assimilação de traços da outra cultura, a portuguesa, e das competências interculturais adquiridas; são também uma óptima publicidade à filigrana e, por extensão, ao artesanato português.

Na maior parte das situações profissionais, os guias não podem ir além da cómoda e redutora representação do local, sob pena dos turistas não gostarem, porque o que lhes foi mostrado (e o que lhes foi ocultado) não era o que eles procuravam, ou o que compraram. Os guias têm de dar aos turistas o que eles querem para não ter queixas dos clientes e para que possam sempre trabalhar, porque o seu trabalho é precário¹¹. Assim, poderão voltar a ter os mesmos clientes ou os seus amigos, enfim, poderão voltar a trabalhar para a mesma agência de viagens. Encontrar o devido equilíbrio entre os problemas inerentes à profissão, os turistas e as suas solicitações pode ser também uma competência intercultural.

f. Competências interculturais dos PIT

O principal desafio para quem pretende desenvolver as suas competências interculturais é o reconhecimento das dificuldades que derivam dos encontros interculturais, tanto a nível pessoal com profissional. No entanto, quando este desafio é ganho, torna-se muito gratificante saber que estamos culturalmente mais ricos e que melhorámos o nosso entendimento do mundo, dos outros e de nós próprios.

O projecto ICOPROMO (2007) propõe o desenvolvimento de várias competências interculturais, das quais destacamos as presentes nesta secção, dada a relevância na formação e *performance* dos guias intérpretes.

i. Consciência de si próprio e do outro

A consciência de nós próprios e dos nossos limites implica uma análise profunda das normas, valores, crenças e comportamentos que nos regem e é o ponto de partida para a consciência do outro, sobretudo para compreender e gostar do outro. A noção da própria identidade torna-se crucial a este respeito tal como é fundamental o gosto pela exploração do outro para que se produza a comunicação intercultural.

A consciência de si próprio e do outro está ligada a pelo menos “cinco subcompetências interculturais:

- reconhecimento de similaridades;
- averiguação de diferenças;

¹¹ A grande maioria dos guias-intérpretes trabalha sazonalmente e são pagos por cada serviço turístico prestado, passando recibos verdes às entidades empregadoras. O trabalho é escasso de Novembro a Março e variável durante o resto do ano. Os meses em que há mais trabalho são, normalmente, Maio e Setembro. Muitos guias têm outras ocupações (professores, tradutores, agentes de viagens, etc.).

- percepção de que todos temos algo em comum;
 - consciência dos aspectos que nos fazem diferentes (não só como membros de uma cultura em particular, mas também como indivíduos);
 - exploração desses aspectos como uma experiência enriquecedora”.
- (ICOPROMO, 2007:31)

Numa perspectiva pessoal a realização de um inventário e a reflexão sobre a própria realidade social torna-se particularmente reveladora, porquanto leva à autocrítica, ou seja, a uma espécie de visita guiada pela vida com vista à avaliação dos próprios pontos de vista e aos da sociedade a que pertencemos.

Na perspectiva do outro, descobri-lo lança as bases para o encontro intercultural e implica mostrar interesse, curiosidade e perseverança para o conhecer, descobrir e entender.

Neste processo de encontro, nem sempre há propriamente um choque cultural. Muitas vezes, existe um “cansaço cultural: a exaustão física e psicológica que quase invariavelmente resulta de uma série infinita de reajustamentos culturais” (Szanston, 1966:44). Depois do contacto, assume particular importância aquilo a que se convencionou chamar o choque cultural revertido, ou seja, o fenómeno de reajustamento do indivíduo com a própria cultura, no momento do reencontro.

Na experiência intercultural, a capacidade de interagir com generalizações e estereótipos é igualmente significativa. Um estereótipo “ é a categoria que define um indivíduo como alguém que assume certas características, com base na sua pertença a determinado grupo” (Brown, 1994:166). Os estereótipos são perigosos, porque se crê que resultem de uma base de verdade, embora sejam falsos, na medida em que esquecem sempre a idiosincrasia individual.

O estereótipo não deve ser confundido com a generalização. Alguns autores relacionam-nos, mas especificam que “a diferença é, contudo, que o estereótipo carrega consigo uma posição ideológica. As características do grupo são não só generalizadas para serem aplicadas a cada indivíduo, mas também tomadas como tendo qualquer valor positivo ou negativo exagerado” (Scollon & Scollon, 1995:155).

As generalizações criam assunções gerais sobre os grupos, porque não existe mais informação disponível, mas são um instrumento necessário para ajudar os seres humanos a ordenar e classificar a enorme quantidade de informação recebida constantemente. Em suma, os estereótipos são generalizações abusivas com a carga inerente de valores positivos ou negativos acrescentados.

ii. Comunicação entre culturas

A comunicação intercultural é definida como “comunicação na base do respeito pelos indivíduos e igualdade de direitos humanos como bases democráticas para a interacção social” (Byram *et al.*, 2002:9). No processo de negociação cultural para atingir uma plataforma de entendimento, a língua (franca) tem uma grande importância, pois as palavras e os conceitos não são entendidos da mesma forma pelas duas partes.

Há sobretudo que ter atenção às seguintes componentes da comunicação intercultural.

1. A comunicação não-verbal ocupa uma posição relevante neste paradigma. Ela pode reforçar aspectos da comunicação verbal e chega mesmo a contradizê-

los. Embora não sejam normalmente considerados na aprendizagem de uma língua estrangeira, a linguagem corporal, o contacto visual, os gestos, a proxémica, a aparência, a vestémica e o toque são muito importantes na comunicação intercultural.

2. A comunicação verbal, que se subdivide na competência gramatical (léxico, morfologia, sintaxe, semântica, fonologia), sociolinguística (regras socioculturais e regras relacionadas com o discurso), competência discursiva (criar coerência e união textual para combinação de elementos lexicais e gramaticais) e competência estratégica (estratégias que são utilizadas para compensar quebras de comunicação), não esquecendo a comunicação paralinguística (acento, ritmo, entoação, etc.).

3. A consciência linguística, ou seja, a consciência da relação entre falar várias línguas e o estatuto socioprofissional. O facto de se falar uma língua em contexto profissional pode conferir poder à pessoa. Mas quem fala outra língua tem de saber que a mesma mensagem pode ser compreendida de maneira diferente sob a influência de diferentes línguas e culturas. A este propósito, há ainda que considerar os estilos de comunicação e as suas variações que se alteram de acordo com a cultura (tomar a palavra, ser directo ou indirecto, interromper, etc.).

iii. Aquisição do conhecimento cultural

A aquisição de conhecimento cultural divide-se em conhecimento geral e específico. O conhecimento geral diz respeito ao conhecimento do mundo (*savoir*). É o conhecimento de como os indivíduos se percebem uns aos outros, como interagem e como isso afecta o seu comportamento. Além do conhecimento geral, também o conhecimento específico de uma determinada sociedade pode beneficiar a relação intercultural. Daí, a importância de contactar e familiarizar-se desde cedo com outras culturas, para o desenvolvimento de competências interculturais. Note-se ainda que este saber abrange não só a cultura do interlocutor, mas também a própria cultura.

Na aquisição de conhecimento cultural é também indispensável a capacidade de fazer sentido, ou seja, a capacidade de lidar com informação nova, com a incerteza e a ambiguidade e processar estes elementos de forma coerente, encaixando-os na moldura conceptual preexistente. É, ainda, a capacidade de interpretar e relacionar os vários elementos da realidade e a capacidade de descobrir e interagir, criando novo conhecimento.

Muito útil, além de ser uma competência muito exigente, é a capacidade de adoptar a perspectiva do outro. Esta competência requer que o indivíduo olhe para a realidade de um ponto de vista diferente do seu, reduzindo ou mesmo anulando o etnocentrismo. A tarefa é difícil, porque qualquer indivíduo tem crenças e valores muito enraizados, a maior parte deles tomados como certos e muitas vezes inconscientes. A adopção de uma perspectiva diferente tem como base a empatia, a flexibilidade, a capacidade de descentrar, a abertura mental e a capacidade de cooperar com a ambiguidade.

iv. Interlíngua e intercultural

A interlíngua foi definida como “a existência de um sistema linguístico separado, baseado na produção linguística observável, que resulta da tentativa do aprendente

reproduzir a norma de uma língua alvo” (Selinker, 1972:214). Trata-se de um estágio de desenvolvimento intermédio do processo de aprendizagem. A inter-língua do indivíduo flutua num *continuum* entre a língua mãe e a língua alvo. Contém elementos da língua mãe e da língua alvo e, ainda, outros elementos que não pertencem a nenhuma das duas.

As interlínguas são dinâmicas. Assim, conforme o indivíduo aprende e as competências interculturais aumentam, a sua interlíngua afastar-se-á cada vez mais da língua mãe e aproximar-se-á gradualmente da língua alvo. Idealmente, o indivíduo atingiria um ponto de desenvolvimento linguístico em que o seu sistema coincidiria com o de um falante da língua alvo, no entanto este nível é raramente atingido.

A intercultural designa os estádios intermédios entre a cultura nativa e a cultura alvo, que os aprendentes passam durante a sua abordagem da cultura alvo. Assim, define-se como o grau de competência intercultural do indivíduo e flutua entre a cultura nativa e a cultura alvo, aproximando-se gradualmente desta. Compreende características da cultura nativa, da cultura alvo e elementos que não são de nenhuma das duas, porque resultam das tentativas do indivíduo de criar explicações sobre os fenómenos culturais.

Para Kordes (1991) e Meyer (1991), o estágio final de desenvolvimento intercultural é o de uma distância óptima em relação a cada uma das duas culturas, que permite a relativização da primeira cultura e o crescimento pessoal. É possível que os indivíduos proficientes noutra língua e cultura não sejam tão bem sucedidos na interacção intercultural, como os indivíduos com uma competência limitada de uma língua e de uma cultura alvo, que podem ter mais sucesso na comunicação intercultural.

A formação do guia-intérprete deve ter em conta o seu desenvolvimento intercultural, os vários aspectos de que se reveste e as suas diferentes fases, descritas nesta secção. O processo de desenvolvimento intercultural continuará depois com a experiência laboral, ao longo da vida, aproximando-se numa primeira fase da cultura alvo e estabilizando depois.

g. Competências interculturais nas profissões de informação turística

A competência intercultural de um guia é “o grau até ao qual um guia é capaz de actuar efectivamente como mediador cultural” (Yu, 2001:77). Bochner (1981) afirma que os indivíduos monoculturais (competentes numa única cultura) não são, normalmente, mediadores eficazes. Os guias intérpretes têm de ter competências relevantes em duas ou mais culturas, para actuar efectivamente como mediadores. Têm de ser em certa medida biculturais, ou multiculturais. Esta condição é relevante para obter um alto nível de satisfação por parte do turista.

A qualidade da mediação cultural depende em grande parte da aquisição de competências interculturais. Muitas são as formas de apresentar essas competências, por vezes dividindo-as em conhecimentos, atitudes e comportamentos. Uma forma clara de apresentar as competências interculturais é aquela que encontramos no Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (Conselho da Europa, 2001). De acordo com esta obra, as competências comunicativas interculturais são: saber, saber fazer, saber ser e saber aprender.

- A competência “saber” inclui: o conhecimento do mundo e para o seu pleno desenvolvimento é crucial viajar, conhecer os outros, nas suas diferenças e semelhanças (por exemplo, para um guia, conhecer o país de onde provêm os seus

clientes é crucial para os entender correctamente); o conhecimento sociocultural, entendido como conhecimento da sociedade e da cultura do país ou países onde se fala a língua estudada, com especial relevo para as condições de vida, as relações interpessoais, os valores e as crenças, a linguagem do corpo e a vida quotidiana (por exemplo, saber que os espanhóis têm horários de refeições tardios em relação aos portugueses); a consciência intercultural, como capacidade de reconhecer os traços distintivos, as semelhanças e diferenças entre o mundo de origem e aquele de que se estuda a língua e a cultura¹² (por exemplo, ter em conta que a literatura e a cultura americana se baseia na descrição do espaço, enquanto que a europeia está mais ligada ao tempo, mas notar que americanos e europeus têm origens comuns).

- A competência “saber fazer” diz respeito a atitudes. É a capacidade de pôr em relação a cultura de origem com a cultura estrangeira, a sensibilidade cultural e a capacidade de identificar e usar uma série de estratégias para os contactos com as pessoas de outras culturas. É, ainda, a capacidade de actuar como intermediário cultural e de agir de modo eficaz em situações de mal entendidos interculturais e de conflito (por exemplo, pegar no lóbulo auricular em Portugal, quer dizer bom, delicioso, enquanto em Itália quer dizer homossexual).

- “Saber ser” diz respeito a aspectos do comportamento, da personalidade do indivíduo, às suas motivações, à abertura mental, a saber relativizar o próprio ponto de vista e ultrapassar os estereótipos (por exemplo, saber como comportar-se no autocarro com turistas de nacionalidades diferentes, entre os quais mulheres muçulmanas que usam a burka).

- “Saber aprender” é uma atitude que diz respeito à capacidade de estudar ao longo da vida, de saber partilhar os próprios conhecimentos com os outros e de alcançar lentamente a autonomia na aprendizagem (por exemplo, se um guia não fizer formação e não se actualizar constantemente, estará em pouco tempo a dar informação ultrapassada e a interpretar incorrectamente o património).

Segundo Leclerc & Martin (2004), em contexto intercultural, além de um comportamento ser julgado competente quando as expectativas correspondem a um determinado ideal, há que ter em conta comportamentos adicionais; as dificuldades linguísticas e as diferenças de interesses culturais (conteúdos). Por outro lado, para Martin, & Hammer (1989), o assunto de que se fala e como se fala desse assunto são aspectos mais importantes em contexto intercultural.

Um bom exemplo deste problema pode ser uma visita aos claustros do Mosteiro dos Jerónimos. Com um grupo de americanos, da classe média, a explicação do guia deve começar por responder à pergunta “o que é um claustro?” e “qual a sua função?”. Por falta de referentes culturais, por não ser fácil encontrar claustros nos E.U.A., por não haver ligações profundas à história anterior ao século XVIII, forma-se uma barreira linguística e cultural em relação à palavra “claustro”, que o guia tem de ultrapassar delicadamente.

Pelo contrário, este discurso não faria qualquer sentido para um italiano. Para este, as dificuldades linguísticas podem eventualmente passar pelo desconhecimento do vocabulário técnico da arquitectura manuelina, mas qualquer italiano tem referências sobre o tempo de construção do monumento. O guia terá de simplificar a sua exposição

¹² À consciência intercultural é dado grande realce, através da competência da interacção.

para o público americano, contar histórias e curiosidades e dar referências actuais, que servirão de mote para a explicação. Com o grupo de italianos poderá dar referências sobre o humanismo e o renascimento e explicar como as diferenças arquitectónicas reflectem as diferenças culturais entre os dois países no princípio do século XVI.

Tendo em conta tudo que ficou dito ao longo do presente capítulo, proponho que sejam desenvolvidas na formação académica e avaliadas no exercício da profissão de guia-intérprete as competências interculturais mínimas que se seguem.

1. Conhecimentos (*savoir*)

- Dispor da informação necessária sobre o destino turístico, os recursos, as atracções e os produtos que estão à disposição do turista.
- Ter conhecimentos linguísticos a nível de proficiência (recomenda-se o nível C1¹³ do Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (QECRL – anexo V) como nível mínimo para guiar visitantes e o nível B2¹⁴ de utilizador independente como nível mínimo para a área específica de qualificação do guia), tanto da língua do turista como da língua local.
- Possuir conhecimentos profundos sobre a cultura que interpreta e a cultura do turista (linguagens verbal e não-verbal, estilos de comunicação, valores, códigos sociais, artefactos, etc.).
- Possuir bons conhecimentos de Geografia, História e da sociedade do lugar de proveniência do turista e do destino turístico.

2. Atitudes (*savoir faire, savoir apprendre*)

- Abertura mental.
- Tolerância em relação à diferença.
- Empatia e respeito crítico pelo turista e pela sua cultura.
- Empatia e respeito crítico pela comunidade de acolhimento e a sua cultura.
- Centralizar a informação turística no cliente e ajustá-la de acordo com o público.
- Adoptar a perspectiva do outro.
- Investigar e desenvolver informação rigorosa para melhorar os comentários.

¹³ Nível C1 – É capaz de compreender um vasto número de textos longos e exigentes, reconhecendo os seus significados implícitos. É capaz de se exprimir de forma fluente e espontânea sem precisar de procurar muito as palavras. É capaz de usar a língua de modo flexível e eficaz para fins sociais, académicos e profissionais. Pode exprimir-se sobre temas complexos, de forma clara e bem estruturada, manifestando o domínio de mecanismos de organização, de articulação e de coesão do discurso.

¹⁴ Nível B2 – É capaz de compreender as ideias principais em textos complexos sobre assuntos concretos e abstractos, incluindo discussões técnicas na sua área de especialidade. É capaz de comunicar com um certo grau de espontaneidade e de à-vontade com falantes nativos, sem que haja tensão de parte a parte. É capaz de exprimir-se de modo claro e pormenorizado sobre uma grande variedade de temas e explicar um ponto de vista sobre um tema da actualidade, expondo as vantagens e os inconvenientes de várias possibilidades.

3. Comportamentos (*savoir être*)
 - Comportar-se de forma apropriada e efectiva no contexto da profissão de comunicação que desempenha.
 - Usar a linguagem verbal e não-verbal de forma adequada ao contexto.
 - Actuar como mediador cultural e facilitador do intercâmbio de cultura e de comunicação.
 - Utilizar correctamente os códigos sociais dos turistas.

Estas competências interculturais podem ser esquematizadas de uma forma simples tal como constam da figura 14.

Figura 14: dimensões das competências interculturais dos guias-intérpretes

Conhecimentos	Atitudes	Comportamento
<ul style="list-style-type: none"> - Dispor da informação necessária sobre o destino turístico, os recursos, as atracções e os produtos que estão à disposição do turista. - Ter conhecimentos linguísticos a nível de proficiência (recomenda-se o nível C1 do QECRL para as Línguas como nível mínimo para guiar visitantes e o nível B2 de utilizador independente como nível mínimo para a área específica de qualificação do guia), tanto da língua do turista como da língua local. - Possuir conhecimentos profundos sobre a cultura que interpreta e a cultura do turista (linguagens verbal e não-verbal, estilos de comunicação, valores, códigos sociais, artefactos, etc.). - Possuir bons conhecimentos de geografia, história e da sociedade do lugar de proveniência do turista e do destino turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura mental. - Tolerância em relação à diferença. - Empatia e respeito crítico pelo turista e pela sua cultura. - Empatia e respeito crítico pela comunidade de acolhimento e a sua cultura. - Centralizar a informação turística no cliente e ajustá-la de acordo com o público. - Adoptar a perspectiva do outro. - Investigar e desenvolver informação rigorosa para melhorar os comentários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportar-se de forma apropriada e efectiva no contexto da profissão de comunicação que desempenha. - Usar a linguagem verbal e não-verbal de forma adequada ao contexto. - Actuar como mediador cultural e facilitador do intercâmbio de cultura e de comunicação. - Utilizar correctamente os códigos sociais dos turistas.

Fonte: Brito (2010)

Bibliografia:

- ASAD, T. (1986). The Concept of Cultural Translation in British Social Anthropology. In Clifford, J., & G. Marcus (Eds.), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography* (pp. 141-164). Berkeley: University of California Press.
- BALDWIN, J. (1998). Tolerance/Intolerance: A Multidisciplinary View of Prejudice. In Hecht, M. (Ed.) *Communicating Prejudice* (pp. 24-56). Thousand Oaks, CA: Sage.
- BARNESLEY, J. (1972). *The social Reality of Ethics*. London: Routledge.
- BERELSON, B. & STEINER, G. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt.
- BERLO, D. K. (1999). *O processo de Comunicação*. São Paulo: Martins Fontes.

- *BITTI, P. E ZANI, B. (1997). *A Comunicação como Processo Social*. Lisboa: Ed. Estampa.
- *BRITO, L. M. (2010). *O guia-intérprete: facilitador do turismo cultural*. Tese de Doutoramento (não publicada). Évora: Universidade de Évora.
- BYRAM, M. et al. (2002). *Developing the Intercultural Dimension in Language Teaching. A Practical Introduction for Teachers*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- CHEN, G. M. & STAROSTA, W. J. (1998). *Foundations of Intercultural Communication*. Boston: Allyn and Bacon.
- COHEN, E. & COOPER, R. L. (1986). Language and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 13, 533-563.
- CONSELHO DA EUROPA. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas: aprendizagem, ensino, avaliação*. Porto: ASA editores.
- DAHL, S. (2001). *Communications and Culture Transformation* (Projecto apresentado na Universidade Europeia, Barcelona).
- <http://stephweb.com/capstone> [site accessed 2 January 2008].
- *FISKE, J. (1995). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Ed. Asa.
- GUDYKUNST, W. & KIM, Y. (1992). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- *HUMPHREY, D. (2007). *Intercultural Communication Competence: The State of Knowledge*.
- <http://www.cilt.org.uk/standards/donnareport.pdf> [site accessed 7 November 2007].
- ICOPROMO – INTERCULTURAL COMPETENCE FOR PROFESSIONAL MOBILITY. (2007). *Intercultural Competence for Professional Mobility – 2nd Medium-term Programme (2004-2007)*.
- http://www.ecml.at/mtp2/ICOPROMO/html/ICOPROMO_E_pdesc.htm [site accessed 12 June 2008].
- JAFARI, J. (1982). Tourism and the Host Community. *Journal of Travel Research*, 20, 26-27.
- JAIN, N. & KUSSMAN, D. (1997). Dominant Cultural Patterns of Hindus in India. In Samovar, L. & R. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader* (pp. 89-97). Belmont, Ca: Wadsworth.
- JANDT, F. (2001). *Intercultural Communication: An Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- KIM, Y. Y. (2001). Mapping the Domain of Intercultural Communication: An Overview. In Gudykunst, W. (Ed.), *Communication Yearbook*, 24 (pp.139-157). Thousand Oaks, CA: Sage.
- KLOPF, D. (1998). *Intercultural Encounters: The Fundamentals of Intercultural Communication*. Englewood, CO: Morton.
- *KLYUKANOV, I. E. (2005). *Principles of Intercultural Communication*. Boston: Pearson Education.
- KOTLER, P. (1996). *Principles of Marketing*. London and New York: Prentice Hall.
- LECLERC, D. & MARTIN, J. N. (2004). Tour Guide Communication Competence: French, German and American Tourists' Perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 181-200.
- LITTLEJOHN, S. W. (1988). *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara.
- MALETZKE, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MANCINI, M. (2001). *Conducting Tours*. New York: Delmar.
- MARUJO, M. N. (2008). *Turismo & Comunicação*. Castelo Branco: RVJ Editores.

- MONTEJANO, J. M. (1996). *Psicosociologia del Turismo*. Madrid: Síntesis.
- NIELSEN, C. (2002). *Turismo e Mídia: o Papel da Comunicação na Actividade Turística*. São Paulo: Contexto.
- OONK, G. (2002). Globalization and Culture/Globalization and Identity: Dialectics of Flow and Closure. *Journal of World History*, 13, 2, pp.532-537.
- *PASTORELLI, J. (2003). *Enriching the Experience: An Interpretive Approach to Tour Guiding*. French Forest, NSW, Australia: Hospitality Press Australia.
- *PICAZO, C. (1996). *Asistencia y guía a grupos turísticos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- PINXTEN, R. (1976). Epistemic Universals: A Contribution to Cognitive Anthropology. *Universalism versus Relativism in Language and Thought: Proceedings of a Colloquium on the Sapir-Whorf Hypothesis* (pp. 117-176). The Hague: Mouton.
- *POND, K. (1993). *The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- PORTER, L. (1997). *Creating Virtual Classroom*. John Wiley & Sons, Inc.
- RUSCHMANN, D. (2001). *Marketing Turístico. Um Enfoque Promocional*. Campinas, São Paulo: Papirus.
- SALAZAR, N. (2005). Tourism and Glocalization: “Local” Tour Guiding. *Annals of Tourism Research*, 32, 628-646.
- SALAZAR, N. (2006). Touristifying Tanzania: Local Guides, Global Discourse. *Annals of Tourism Research*, 33, 833-852.
- SALAZAR, N. B. (2010). Envisioning Eden: mobilizing imaginaries in tourism and beyond. *New directions in anthropology*, 31. New York /Oxford: Berghahn Books.
- SCOLLON, R. & SCOLLON, S.W. (1995). *Intercultural Communication*. Cambridge, MA: Blackwell.
- SOUSA, A. A. (s/d). *Técnicas de Comunicação*. Porto: Universidade do Porto. Disponível em [<http://paginas.fe.up.pt/~aas/pub/Aulas/MIC/Comunicacao.pdf>] (site accessed 17 february 2012).
- TINEU, R. (2004). Influência da Comunicação Boca-a-boca na Promoção do Turismo – Cidade de Gonçalves. In B. Lage (org.). *Turismo, Hotelaria e Lazer*. São Paulo: Atlas, 143-165.
- VICTOR, D. A. (1992). *International Business Communication*. New York: Harper Collins.
- WOLTON, M. (1992). *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Presença.
- YU, X., et al. (2001). Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysing the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. *Journal of Vacation Marketing*, 8, 75-87.

Nota: as obras mais relevantes estão assinaladas com um asterisco.