

A **cooperação** entre os **atores no turismo**: Uma perspetiva interorganizacional e intersetorial

MARTA ISABEL CASTELEIRO AMARAL * [marta.amaral@ipbeja.pt]

Resumo | Pretende-se com este artigo partilhar com a comunidade, a investigação sobre a importância da cooperação entre os atores num modelo interorganizacional e intersetorial no desenvolvimento e na competitividade dos destinos turísticos. Propõe-se, então, apresentar algumas das conclusões de um estudo científico que teve como principal objetivo compreender a perceção dos agentes turísticos sobre a importância da cooperação entre eles para o desenvolvimento turístico sustentável de uma região com características rurais: o Baixo Alentejo (Alentejo). A investigação empírica assentou numa inquirição dos atores sociais das organizações de turismo local e regional, numa perspetiva setorial. Para tal, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito aos dirigentes de instituições do setor público e de organizações associativas e de uma amostra de empresários do turismo. O estudo mostrou a perceção dos agentes sobre a importância da cooperação entre os atores para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo em áreas prioritárias como a organização de pacotes turísticos e circuitos e a promoção turística de produtos temáticos, valorizando os fatores que contribuem para o seu sucesso (trabalho de equipa e comunicação), bem como as suas vantagens ao nível da competitividade e da troca de recursos, assim como as dificuldades para a sua concretização (financeiras, morosidade e burocracia dos processos e problemas de comunicação).

Palavras-chave | Turismo, Cooperação, Parcerias, Desenvolvimento sustentável, Atores.

Abstract | The purpose of this article is to share with the community in general, latest research about the importance of cooperation between the tourism actors in inter-organizational and inter-sectorial development and competitiveness of tourist destinations model. Here we present some of the findings of a scientific study that aimed to understand the perception of tourism actors on the importance of cooperation between them for the sustainable development of tourism in a region with rural features: South Alentejo. The empirical research was based on an examination of the social actors of local and regional tourism organizations, and a tripartite sectorial perspective. Having this purpose in mind, we used a quantitative methodology based on the application of a survey to all the leaders of public sector institutions, the leaders of non governmental organizations and a sample of tourism entrepreneurs. The study showed the perception of leaders and entrepreneurs about the importance of cooperation among actors for tourism development of the South Alentejo in priority areas such as tourism promotion and development of tourism packages, highlighting their advantages in terms of competitiveness and exchange resources and the factors that contribute to their success (teamwork, trust and compromise) as well as the difficulties for its implementation (financial, lengthy and bureaucratic process).

Keywords | Tourism, Cooperation, Partnerships, Sustainable development, Actors.

* **Doutora em Turismo** pela Universidade de Évora. **Professora Adjunta** do Instituto Politécnico de Beja.

1. Introdução

A percepção de que é importante as organizações turísticas criarem ligações entre si já não é nova. Os estudos sobre as relações interorganizacionais (e.g. Jamal & Getz, 1995), a investigação sobre as parcerias no turismo (e.g. Selin & Beason, 1991), a teoria da participação da comunidade (e.g. Hall, 1999; Murphy, 1985), os paradigmas do desenvolvimento e turismo sustentável e, ainda, as abordagens do planeamento colaborativo, interativo e integrado (Gunn, 1994; Inskip, 1991; Timothy, 1999), destacam a importância do estabelecimento de relações de cooperação entre os agentes turísticos no desenvolvimento e gestão dos destinos.

O objetivo deste artigo consiste, assim, em reforçar a perspetiva de que no desenvolvimento sustentável do turismo, e de forma a aumentar a competitividade das regiões (nomeadamente as rurais) enquanto destinos, é inegável a necessidade de estabelecer iniciativas de cooperação sob a forma de parcerias ou de redes, em particular quando uma grande variedade de atores da comunidade tem a capacidade de desempenhar um papel ativo no processo.

Na ótica da abordagem das relações interorganizacionais (e.g. Jamal & Getz, 1995) a literatura considera essencial a união de esforços entre os vários atores de vários subsectores do sistema turístico sob fórmulas de cooperação, colaboração, alianças, parcerias e redes, constituindo um processo interativo, com partilha de regras, normas e estruturas a um determinado nível organizacional, numa delimitada área geográfica, procurando decidir sobre aspetos e questões relacionadas com o desenvolvimento turístico. Há um reconhecimento dos académicos, mas também dos profissionais do turismo de que é nas diferentes formas de cooperação formal (e.g. consórcios, *joint-ventures*, alianças estratégicas) que usualmente assentam na contratualização, ou de cooperação informal, que assentam nas redes de relacionamentos (baseada numa confiança mútua que se vai construindo ao longo do tempo) que se pode encontrar a capacidade de resolverem alguns

dos problemas com que as organizações e os destinos lidam atualmente, apesar da constituição de iniciativas de cooperação duradouras não ser particularmente fácil (Costa, Santos & Ferreira, 2007).

O interesse crescente no desenvolvimento de cooperação, em especial sob a fórmula de parcerias em turismo, resulta da crença de que as áreas de destino turístico e as organizações têm de ganhar vantagem competitiva trazendo para o conjunto, conhecimento, experiência, capital e outros recursos de vários atores (Kotler, Haider & Rein, 1993). A grande parte das parcerias no turismo associadas ao desenvolvimento sustentável são denominadas de iniciativas intersetoriais, o que envolve representantes da indústria, Governo e organizações voluntárias (Sitarz, 1998 citado por Selin, 1999).

2. Cooperação, colaboração, parcerias e redes: Conceitos

As iniciativas de cooperação encontram-se no âmbito das relações interempresariais e intersetoriais (e.g. público/privado), que com as suas múltiplas vantagens, constituem uma opção estratégica de grande importância na envolvente económica atual (Vargas Sánchez, 2003). As vantagens para os atores envolvidos são realmente muitas, nomeadamente ao nível económico e social, através da realocação e combinação de recursos (Liang & Zhang, 2006 citados por Zhang, Yan & Lo, 2009), da redução de custos a longo prazo, da resolução de conflitos entre as partes, e pelo aumento da eficiência, equidade e harmonia entre os atores na facilitação dos atos de negociação entre os mesmos, tornando mais rápido o consenso na tomada de decisões (Araújo, 2004; Timothy, 1998; Warner, 1997). Apesar das vantagens apontadas também é verdade que, por vezes, as iniciativas de cooperação podem ser alvo de grandes dificuldades sobretudo no âmbito do planeamento e desenvolvimento do turismo. Essas dificuldades baseiam-se essencialmente nos constrangimentos

em identificar os atores-chave e atores legítimos, e na morosidade dos processos de decisão decorrentes do eventual obstáculo em reunir aqueles atores em reuniões frequentes e regulares. Por vezes há até uma dificuldade em trabalhar em conjunto derivada da tendência para algum individualismo no setor, resultante de um sentimento de desconfiança e do receio de perder o poder e influência nas tomadas de decisão, ou até mesmo porque muitas das vezes os atores não têm conhecimento ou competência para tal. Por estes factos se depreende que para que efetivamente as iniciativas de cooperação interorganizacional e intersetorial sejam bem-sucedidas é necessária a consideração de um conjunto de fatores que assentam, nomeadamente, numa forte aposta na construção de relações de confiança, no trabalho em equipa, na existência de um elevado grau de compromisso com a mobilização dos atores chave, na existência de uma comunicação aberta, e numa liderança forte e partilhada (Barlow & Jashapara, 1998; Spink & Merrill-Sands, 1999; Waddock, 1991).

Importa, agora, abordar os principais conceitos subjacentes à investigação conduzida. Considerando primeiramente o conceito de cooperação pode-se afirmar que envolve, para além de outras situações, a comunicação, a troca de informação e o ajustamento de atividades, como também a troca de recursos para se atingir metas ou objetivos compatíveis. Concretiza-se pela divisão do trabalho entre os participantes, sendo que cada um deles desempenha parte das tarefas de uma forma quase independente, apesar de haver coordenação entre os mesmos. A grande mais-valia disso é o resultado da adição de 'componentes individuais' de valor gerado pelos vários participantes numa maneira quase individual. Neste contexto, existe um plano que é comum que, grande parte das vezes, não é definido conjuntamente, mas desenhado por uma única entidade e que requer um baixo grau de co-trabalho (*coworking*), até a altura em que os resultados de um dos parceiros são entregues ao parceiro seguinte (Cameirinha-Matos, Aafsarmanesh, Galeano &

Molina, 2009). A cooperação significa, no fundo, trabalhar em conjunto para o mesmo fim (ou ação) coletivo e agir em conjunto para atingir esse objetivo (Tuomela, 2005). Refere-se a situações em que os problemas são complexos e, por isso, exigem uma resposta inter e multiorganizacional, uma vez que os envolvidos (interessados) não têm capacidade individual, ou em grupo, para resolvê-los e ultrapassá-los sozinhos (Gray, 1985; Trist, 1983), por falta de recursos financeiros, materiais ou até de competências. Quando se coopera numa situação normativamente e formalmente definida (cooperação formal), os participantes aceitam (ou pressupõe-se que aceitam) as metas e as tarefas e as partes definem ainda as normas, ou ficam sujeitos a uma autoridade normativa (Tuomela, 2005).

O conceito de cooperação confunde-se muitas vezes com o de colaboração. Comparando os dois termos e assumindo-se a sua distinção, pode-se dizer que a grande diferença traduz-se na divisão das tarefas, ou seja, ao nível de tarefas que cada um dos agentes tem de cumprir no processo coletivo, de forma a solucionar o problema revelado. No caso da cooperação, trabalha-se num projeto, onde é feita a divisão das tarefas e cada elemento do grupo realiza a tarefa individualmente, sendo que no final juntam-se as partes e conclui-se o projeto. Assim, e devido à divisão do trabalho e das tarefas, distinguem-se claramente os objetivos locais e particulares, enquanto no caso da colaboração, as equipas locais partilham o mesmo objetivo global (Arcidiacono, 2007).

O termo colaboração, nesta perspetiva, vai para além do trabalho de grupo com o contributo individualizado, assentando muito mais numa relação de escuta, partilha e de trabalho efetivamente conjunto, permitindo com isso uma maior integração de todos os elementos do grupo e havendo uma forte interação entre os mesmos. Para melhor compreender esta distinção concetual, pode-se identificar na literatura alguns elementos diferenciadores nomeadamente, em função do tipo de ações, da partilha de conhecimento e de

experiência e do nível do estatuto (Arcidiacono, 2007). A literatura defende que, contrariamente à colaboração, na cooperação os atores envolvem-se em ações diferentes, partilham experiências distintas e estatutos assimétricos e as metas a atingir são normalmente atribuídas.

De forma a responder às grandes pressões económicas locais cada vez mais crescentes, o setor público, o setor privado e as organizações comunitárias procuraram meios para promover a economia local e o desenvolvimento do emprego (Rogerson, 2010). É neste contexto que nasce o conceito de parceria parecendo ser essencial a partilha de recursos, o trabalho em conjunto, a existência de interações frequentes entre setores, baseadas em regras definidas em conjunto para atingir um objetivo (ou mais) que também é comum. As próprias parcerias podem incluir duas organizações a interagir de forma rápida sobre um problema que lhe é comum, até à situação em que várias organizações estão representadas numa estrutura mais consolidada. Estas organizações podem estar altamente estruturadas, caracterizando-se por acordos legais vinculativos (relações de cooperação formal), ou podem estar assentes em acordos verbais não formalizados (relações de cooperação informal) entre organizações participantes (Selin & Chavez, 1995). Por norma, as parcerias envolvem um relativo número de indivíduos/entidades em reuniões regulares, face a face onde estes se empenham em análises partilhadas, que assumem um compromisso a longo prazo.

Em muitos contextos, o conceito de parceria é, ainda, considerado como parte integrante da terminologia utilizada pelos dirigentes que estão preocupados com o ambiente, nomeadamente com a proteção dos recursos e o desenvolvimento sustentável. Esta é também a realidade do setor turístico. E sabendo que as parcerias podem acontecer entre organizações dentro do setor público, entre organizações dentro do setor privado, o ideal é que aconteçam numa dimensão intersectorial (público/privado).

O conceito de rede está claramente relacionado com o conceito de cooperação e tem uma relevância ao nível do estudo do desenvolvimento (turístico). Na realidade, a necessidade de estudar as redes (*networks*) no domínio do processo de formulação da política pública no turismo tem vindo a aumentar de significado, e essa circunstância deriva do facto destas mesmas políticas serem frequentemente influenciadas, não só pelo governo, mas também por uma grande diversidade de atores que interagem entre si dentro de várias redes (Bramwell, 2006).

Usualmente, e em termos históricos, o conceito de rede está tanto associado ao termo de cooperação como de competição. Considerando um contexto de evolução organizacional de ascensão do capitalismo de alianças, disseminou-se a ideia da necessidade de cooperação entre organizações dando origem a um conjunto de arranjos colaborativos diversificados que acabam muitas das vezes por se concretizar através da constituição de redes de cidadãos e de iniciativas de cooperação entre o governo e a sociedade civil (Balestrin & Verschoore, 2008). Esse facto explicará também que os primeiros trabalhos de investigação sobre as redes tenham surgido ainda na década de 1970, ligados essencialmente, às associações sem fins lucrativos (Hoffmann, Molina-Moraes & Martinez-Fernandez, 2007). Por outro lado, e fruto da emergência do pós-fordismo, formaram-se sistemas integrados e flexíveis de produção e distribuição e de desenvolvimento tecnológico promovendo o renascimento de organizações mais especializadas e flexíveis que pelo facto de começarem a atuar em processos cooperativos, conseguiram assim superar as suas dificuldades e tornarem-se agentes no contexto da nova competição (Balestrin & Verschoore, 2008).

Assumindo a natureza das relações na rede, esta pode ser classificada como informal, semiformal ou formal (Gibson, Lynch & Morrison, 2005). As redes podem ser formais quando um conjunto formalizado de atores interage num contexto de objetivos identificados (por exemplo, uma organização regional de turismo). As redes são semiformais quando

um conjunto formalizado de atores interage num contexto de objetivos identificados (por exemplo, um consórcio de marketing de negócios locais). Por fim, nas redes informais, um conjunto de atores reúne-se apenas por motivos sociais, mas que ao mesmo tempo também trocam informação com um valor instrumental (negócios). Não existe uma associação de membros formal, nem objetivos claros.

3. Cooperação para o desenvolvimento sustentável do turismo nos territórios rurais

Ao estudar-se a problemática da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento turístico, as principais perspetivas teóricas revisitadas giram em torno da grande necessidade de coordenação e cooperação no planeamento turístico (e.g. Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; Hall, 1999; Roberts & Simpson, 1999) e na defesa de que uma grande variedade de atores tem um interesse declarado naquele processo de planeamento do desenvolvimento, já que para o turismo é perspetivado como um veículo para o desenvolvimento económico e sociocultural (Ladkin & Bertramini, 2002). Para além disso, o potencial que as atividades do turismo têm em termos de preservação do ambiente tem sido defendido pela generalidade dos autores (e.g. Bramwell & Lane, 1993; Byrd & Gustake 2006; Mathieson & Wall, 1993; Gunn 1994; Stewart 1998, citado por Raj & Musgrave 2009) o que permite afirmar que a relação entre os atores e o desenvolvimento turístico sustentável é clara (e.g. Swarbrooke, 1999).

O facto de o turismo ter um grande número de relações com outras atividades socioeconómicas, o que é evidente se considerarmos a visão sistémica do turismo, vem a comprovar os múltiplos interesses que esta indústria gera. Apesar de haver consenso em relação a esse caso, o desacordo surge quando se trata de procurar satisfazer todos esses interesses, num contexto de desenvolvimento sustentável da

atividade. Daí que, cada vez mais, a comunidade académica reconheça que “a participação dos *stakeholders* no processo de planeamento tem o potencial de aumentar significativamente a sustentabilidade do desenvolvimento turístico” (Araújo, 2004, p. 116). E como refere o mesmo autor, “o desenvolvimento sustentável de uma região com base no turismo, [...] não pode ser alcançado pelo governo [...], nem pela iniciativa privada ou organizações não-governamentais cada um actuando de forma isolada” (Araújo, 2004, p. 112).

Aceitando o turismo como um setor que proporciona o desenvolvimento endógeno e local, e num quadro de grandes mudanças que vêm marcando a estrutura económica e social de inúmeras regiões, as oportunidades de desenvolvimento das atividades turísticas aparecem como denominador comum de diversas estratégias de desenvolvimento (Silva & Silva, 2003). Importa, por esse facto, tecer algumas considerações sobre esta relação, sobretudo no contexto do desenvolvimento de destinos em regiões rurais, que se justifica pelo facto do estudo, geograficamente, ter incidido numa região tipicamente rural (Alentejo/Baixo Alentejo). Considerando as atuais fragilidades destes territórios nomeadamente o êxodo populacional, o envelhecimento e o abandono progressivo das atividades tradicionais relacionadas com o setor primário (Dinis, 2011), a promoção do desenvolvimento rural e das áreas periféricas desperta o interesse no rejuvenescimento desses territórios, tendo por meio o turismo. A realidade da atividade turística revela a preocupação em associar o turismo com o desenvolvimento, em particular nas regiões periféricas, rurais ou em vias de desenvolvimento, e justifica os vários recursos envolvidos e os investimentos efetuados pelas comunidades, governos, e associações de desenvolvimento, por todo o mundo. Todos os esforços deverão ter como princípio o desenvolvimento de produtos inovadores e diferenciados, para o reforço das parcerias estratégicas e para a preservação do equilíbrio ambiental e a valorização do património cultural.

4. Metodologia

A investigação científica cujos alguns dos resultados se dá a conhecer neste artigo teve como principal objetivo compreender a perceção dos atores do turismo sobre a importância que atribuem ao estabelecimento de relações de cooperação entre os mesmos, considerando as suas vantagens, dificuldades e os fatores de sucesso e medidas para o desenvolvimento turístico de uma sub-região com características marcadamente rurais, assumindo-se a perspetiva intersectorial. O estudo empírico consistiu na elaboração de um inquérito por questionário que, com um conjunto de questões fechadas foi aplicado aos dirigentes de organizações do setor público e associativo e aos empresários do turismo do Baixo Alentejo. A escolha da sub-região do Baixo Alentejo revelou-se bastante motivadora para esta investigação, pelo facto de ser uma área com uma oferta e procura turística incipientes (ainda que em ascensão no domínio do turismo rural), ainda não consolidada como destino turístico (comparativamente com outras regiões tradicionalmente mais visitadas, como por exemplo, Algarve e Lisboa), mas com um elevado potencial turístico (tal como o resto do Alentejo), fruto da singularidade dos seus recursos, naturais, culturais e rurais.

Os questionários foram aplicados durante os meses de julho e novembro de 2011 aos seguintes atores:

i) Dirigentes do setor público ao nível das autarquias (13), Entidade Regional de Turismo do Alentejo, da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, do Aeroporto de Beja, da empresa de transporte ferroviário (CP – Comboios de Portugal, E. P. E.), da Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva (EDIA, S. A.), da Agência Regional de Promoção Turística Alentejo (ARPTA), da GESTALQUEVA e do Turismo de Alqueva, instituição de ensino superior centros de formação profissional de gestão do IEFP;

ii) Setor associativo e misto, ou seja, associações de desenvolvimento, de empresários, comerciais e de municípios, comunicação social e sindicatos (23); e

iii) Uma amostra de empresários dos vários subsectores do turismo (alojamento, restauração, animação turística e aluguer de transporte) selecionada em função do critério do concelho mais procurado, medianamente e menos procurado, em termos turísticos, identificados através do número de visitantes registados nos postos de turismo dos 13 concelhos da sub-região, à data de 2010 (134 empresas).

Após a devolução dos questionários obteve-se uma taxa de retorno de 52,4% (97 respostas). Com o apoio do *software* informático SPSS, optou-se por uma estratégia de análise de dados baseada na análise descritiva com o recurso a medidas de tendência central e de dispersão, bem como a testes não paramétricos como o teste de Friedman que se consideraram serem mais adequados após a confirmação de uma violação de pressupostos de normalidade em todas as escalas utilizadas no inquérito. O objetivo destas opções estatísticas resultou da necessidade de observar se haveria diferenças significativas de perceção entre os atores tendo o tipo de setor (público, privado, associativo, outro) como fator de agrupamento.

5. Principais resultados

Os resultados obtidos permitem, primeiramente, fazer uma caracterização dos agentes turísticos da sub-região/região, ao nível do setor público (dirigentes), empresários turísticos e dirigentes de associações. Constatou-se que a população alvo é maioritariamente masculina (72%) e com idades compreendidas entre 40-50 anos (45%) e 79% dos inquiridos são casados. Estes dirigentes e empresários possuem, na sua maioria uma formação

superior (60%) particularmente perceptível entre os empresários mais novos (36% entre 30-50 anos), e os dirigentes institucionais (42% entre 30-50 anos). Porém, é também no setor privado que se verificam os níveis habilitacionais mais baixos (primário e preparatório) o que é o resultado de muitos dos empresários terem integrado o mercado de trabalho ainda muito cedo (51% entre 19-29 anos) não tendo por isso considerado ser importante investir na sua qualificação formal. Esta constatação corrobora a opinião de Barbosa e Zamboni (2000), para quem o fenómeno da baixa qualificação dos empresários está associado a uma base empresarial na qual significativa parcela dos proprietários ingressou o setor turístico sem qualquer experiência na atividade e na própria prestação de serviços em geral.

Por outro lado, os resultados também evidenciaram um interesse dos empresários e dirigentes em se fixarem na sua região de origem, fazendo da atividade turística a sua única fonte de rendimento (47%) e, assim, promovendo o emprego e o desenvolvimento do capital humano deste território. Concluiu-se ainda que o tecido empresarial e institucional do turismo na sub-região não é muito diferente de outros setores económicos em outras regiões do interior do país, apresentando, na sua essência, micro e pequenas empresas (56% tem dois a cinco colaboradores no (setor privado), sendo que as de média e grande dimensão aparecem, maioritariamente, entre as entidades municipais e de ensino (e.g. Instituto Politécnico de Beja).

De modo a melhor identificar e hierarquizar a importância relativa das perceções dos inquiridos sobre as vantagens da cooperação com as outras organizações, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada uma delas, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Ao comparar-se os resultados obtidos, constatou-se que globalmente existem diferenças estatisticamente significativas no setor público e no setor empresarial. No setor público observou-se que as vantagens de cooperação mais valorizadas são, primeiramente, permitir uma melhor

coordenação nas políticas relevantes; seguido de promover a discussão, negociação, e construção de propostas aceites mutuamente; e, em terceiro lugar, reforçar a legitimidade das políticas públicas ao envolver vários atores na relação. Os empresários, porém, não partilham da mesma opinião prioritária, e na sua perceção, as vantagens em cooperarem com as outras organizações, e que surgem no topo do *ranking* são a competitividade (torna as empresas mais competitivas), de seguida as trocas de recursos [permite trocas (e.g. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros] e em terceiro, ultrapassa-se mais facilmente obstáculos de caráter legal e administrativo (facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos). Desta análise resulta que os atores do setor público veem as vantagens de cooperação mais numa perspetiva das relações e num sentido mais abstrato. Os empresários veem essas vantagens mais na perspetiva objetiva: reforço da competitividade, troca de recursos e resolução de problemas de caráter fiscal e legal.

O sucesso da cooperação por meio das parcerias tem subjacente um conjunto de fatores cuja importância se quis compreender em função da perceção dos atores. Por se tratar de uma questão que reflete a perceção dos vários atores do turismo da sub-região tentou-se perceber, se a maior e menor importância atribuída a cada um dos fatores de sucesso da cooperação poderia ser diferenciada em função do setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) a que o ator pertence. Da análise efetuada através do teste de Friedman, os resultados mostraram que os atores do setor público e do setor privado valorizam os mesmos fatores apesar dos mesmos variarem um pouco de posição no *ranking*. Na perceção daqueles é fundamental o trabalho em equipa, a construção de um clima de confiança, o alto grau de compromisso e a mobilização de atores-chave para que as relações de cooperação sejam bem-sucedidas. Para alguns autores (e.g. Kofman & Senge, 2001), a construção de equipas e do ambiente nelas 'vivido', poderão

também constituir instrumentos importantes para 'resolver' a competição individual, sendo necessário utilizar mecanismos cada vez mais sofisticados de coordenação entre as partes, de modo a torná-las mais poderosas. Complementarmente, o trabalho de equipa pressupõe relações de confiança que podem ser a base única de um acordo na perspetiva de uma relação de trabalho que muitas das vezes implica somente a 'palavra', não existindo nenhuma outra formalização do processo. Para além disso, a confiança e o compromisso são condições importantes, mas nas conversações informais, esses dois aspetos têm uma prevalência maior por não haver nenhum documento a formalizar a relação.

Contudo, podem existir alguns obstáculos que limitam, ou até impossibilitam a cooperação entre as organizações. Procurando analisar esta questão recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada uma das dificuldades, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Ao comparar-se os resultados obtidos, constatou-se que globalmente não existem grandes diferenças de opinião entre os atores do setor público e setor privado, ao contrário do que acontece com os atores do setor associativo. Deste modo, os dirigentes do setor público e os empresários consideram similarmente que as maiores dificuldades para a cooperação assentam na burocracia e morosidade das tarefas e na falta de comunicação entre parceiros.

Considerando o primeiro fator, depende-se que a perceção dos dirigentes e empresários associa-se a um excesso de burocracia relacionado com o modo de funcionar, sobretudo das organizações governamentais dentro do próprio governo que fragmentam o processo de planeamento e que obstaculizam a coordenação na formulação de políticas (Tosun, 2000). A questão financeira é outra das dificuldades percecionadas pelos dirigentes públicos e os empresários. Pressupõe-se que esta opinião estará relacionada com as dificuldades orçamentais que tanto o setor público como o setor privado enfrentam e que também condicionam a

definição conjunta de atividades de cooperação. Por outro lado, a identificação de uma falta de comunicação entre os parceiros especialmente por parte do setor público, pode denunciar a perceção dos dirigentes públicos sobre a existência de alguns problemas de comunicação e uma deficiente coordenação horizontal e vertical. O enunciar desta dificuldade põe em causa o próprio processo de cooperação até porque a comunicação é vista como o elemento responsável pelo estabelecimento e manutenção das relações, permitindo aumentar o nível de confiança entre os parceiros. Ora, se há dificuldades em estabelecer a comunicação, as próprias relações de confiança necessárias à credibilização do processo de cooperação entre os atores do turismo, podem estar em causa, comprometendo a eficácia da cooperação. Os empresários referem ainda com maior destaque, comparativamente aos dirigentes públicos, dificuldades associadas ao favorecimento de uns em relação aos outros, o que se relaciona claramente com a ideia preconcebida da eventual existência de algum 'clientelismo' e de *lobbies* na cooperação turística. Tal como os dirigentes do setor público, os empresários partilham a perceção do excesso de burocracia dos procedimentos e da morosidade e complexidade das tarefas, o que denuncia bastante formalidade do próprio processo de cooperação.

No setor associativo os resultados do teste de Friedman permitem observar que os três itens das dificuldades de cooperação do topo do *ranking* são completamente diferentes, se comparados com os posicionamentos da opinião nos outros dois setores. Verificaram-se assim, diferenças significativas, posicionando, em primeiro lugar, a falta de capacidade empreendedora; em segundo lugar, a falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros e, com igual valor médio, a falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão e a existência de valores tradicionais na cultura (individualismo, competitividade individual e crescimento localizado).

De forma a melhor concretizar o objetivo de compreender a perceção dos agentes turísticos

sobre a importância da cooperação entre eles para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo considerou-se ainda a percepção dos inquiridos sobre as medidas para estimular a atratividade da sub-região. Não se detetando diferenças significativas entre os atores por setores, os resultados mostraram, através do teste de Friedman, que a medida considerada mais importante relaciona-se com a necessidade de aumentar a oferta de pacotes, circuitos e de visitas organizadas, seguida da necessidade de aumentar a oferta de atrações e produtos temáticos, com pouca diferença, em termos médios, da necessidade de aumentar a promoção turística dos mesmos produtos temáticos. Parece assim, que os dirigentes e empresários consideram ser mais importante a aposta na promoção e formulação de pacotes turísticos para a região, o que confere a necessidade de destino ter uma oferta turística mais organizada e estruturada e centrada nos produtos temáticos. Esta conclusão evidencia a relevância da singularidade única dos recursos do destino tanto naturais como culturais, que se bem dinamizados poderão constituir fatores de diferenciação relativamente a outros destinos concorrentes.

De facto, o desenvolvimento de uma área separadamente identificada e promovida para os turistas (um destino turístico) só é possível com a existência de um produto turístico coordenado por várias entidades (Lazzeretti & Petrillo, 2006). É de notar que os atores do setor público, para além das medidas anteriormente referidas, valorizaram ainda o aumento da oferta de equipamentos e serviços turísticos, melhorando assim, a qualidade e variedade da oferta turística. A também valorização destas medidas, em especial por parte dos agentes do setor público, tem coerência com a necessidade de apostar nas atrações e o próprio produto turístico, enquanto medidas de atratividade para o destino.

A valorização daquelas medidas pode também apontar para uma percepção dos atores sobre a falta de organização da própria atividade e a existência de deficiências do lado da oferta turística da sub-região que necessitam de ser alvo de aposta estratégica no

desenvolvimento da área, de forma a torná-la mais atrativa e competitiva.

Por último, procurou-se avaliar a receptividade dos atores respondentes em aderir a uma rede de cooperação. Apesar dos atores respondentes mostrarem-se muito receptivos (40,3%) em aderir a uma rede de cooperação no turismo, parece que ainda há uma tendência para as organizações estarem fechadas e operarem isoladamente, o que é sustentado pela observação dos dados (reduzida adesão das organizações a associações). Apurou-se ainda que a maioria das organizações que os dirigentes representam, não é membro de alguma associação do setor turístico (61,5%). Esta conclusão aponta para a ideia de que o associativismo não tem muita relevância como parte da estratégia organizacional da maioria dos dirigentes e dos empresários respondentes a operar no setor.

6. Conclusões

Um dos aspetos centrais do presente artigo, que resultou dos dados de uma investigação empírica doutoral, consistiu em demonstrar a grande importância da cooperação entre os atores sociais nos processos mais modernos de desenvolvimento e planeamento do território. O trabalho individualizado, sem um espírito cooperante entre os atores de vários setores organizacionais (público, privado ou associativo) não se compadece com um ambiente tão mutável, dinâmico e turbulento, em que a própria atividade turística também se enquadra.

Através do estudo empírico realizado é possível perceber que os atores percebem que a cooperação no turismo traz grandes vantagens para o desenvolvimento turístico da região, pelo conjunto de meios eficazes e eficientes que oferece, por reforçar o poder competitivo das organizações a que também se associa a partilha de recursos para que as mesmas organizações vão de encontro a objetivos mutuamente partilhados. Porém, existem algumas

dificuldades no processo de cooperação que para os atores, passam pelo excesso de burocracia que torna morosa a execução das tarefas, pela falta de comunicação, falta de uma estratégia comum e, ainda, pelas condições financeiras usualmente deficitárias.

O estudo mostrou ainda que, na perceção dos agentes do turismo, o sucesso da cooperação entre os atores no Baixo Alentejo resulta de um trabalho em equipa, em que a confiança e o compromisso estejam bem presentes. O trabalho em equipa é um excelente meio para minimizar a tendência para uma competição individualizada, que retira a capacidade de poder das organizações. A relevância atribuída às outras duas dimensões referidas já era expetável, uma vez que a constituição de equipas de trabalho implica uma alta dose de confiança, de compromisso e empenhamento dos seus membros, em busca da concretização de um ou mais objetivos que são comuns.

O desenvolvimento de um destino turístico depende de uma aposta clara nos produtos turísticos e isso dependerá da existência de uma coordenação entre várias entidades. Para além disso, o próprio produto turístico é definido como um conjunto de serviços que só existem por causa de uma atração, e daí não ser surpresa que haja uma valorização das duas medidas de atratividade pelos grupos de atores. Verificou-se, ainda, que os dirigentes, em particular do setor público, consideram ser importante uma aposta na melhoria da qualidade dos equipamentos e serviços turísticos, algo que acaba por ser coerente com a necessidade de apostar nas atrações e no desenvolvimento do produto turístico na sub-região, se se considerar que a própria definição de produto turístico inclui, precisamente, as atrações turísticas e os serviços turísticos (ou facilidades) (Ignarra, 2003). Os atores, sobretudo do setor público e setor privado, não deixaram também de considerar como prioritário, o desenvolvimento de turismo organizado para o Baixo Alentejo, com a necessidade de aumentar a oferta de pacotes, circuitos e visitas organizadas para a sub-região. A valorização destas medidas parece indicar uma perceção negativa sobre

a organização da atividade turística na sub-região e aponta ainda para a perceção da existência de deficiências do lado da oferta turística da sub-região, que necessitam de ser alvo de aposta estratégica no desenvolvimento da área, de forma a torná-la mais atrativa e competitiva.

Estes resultados são reveladores da preocupação e na necessidade de investir no desenvolvimento de um turismo mais organizado para a sub-região, apostando no fator de diferenciação, tendo por base os produtos temáticos como, por exemplo, a gastronomia, a ruralidade, o contacto com natureza, numa ação conjunta assente na parceria entre os empresários da sub-região. Dando, ainda, destaque à necessidade de apostar num turismo mais organizado para a região e na definição de itinerários com maior projeção (implicando a promoção interna e externa), é importante também trabalhar em conjunto com pequenos operadores, vocacionados para os itinerários turísticos, específicos, integrados e temáticos, e apostar na formação de guias especializados na sub-região. A promoção do turismo, deverá assentar, também, numa relação público-privada entre as entidades regionais e nacionais responsáveis pelo financiamento da promoção, que apesar de já existir ao nível regional (Alentejo), deverá também dirigir-se mais particularmente à sub-região desenvolvendo programas e itinerários turísticos específicos, mas na continuidade daqueles que já existem para a região.

Do estudo resultou também que os atores respondentes apesar de se mostrarem muito recetivos em aderir a uma rede de cooperação no turismo, muitas das organizações que representam, em particular entre os atores do setor privado, operam individualmente, verificando-se uma reduzida taxa de organizações a recorrerem à prática do associativismo. Apesar desse facto, é importante ressaltar e perante as conclusões obtidas com o estudo que, na prática, já existe da parte de alguns dirigentes e empresários do turismo do Baixo Alentejo, uma atitude pró-ativa relativamente às redes de cooperação, como é o caso da aldeia

de Pias (município de Serpa) que integra a Rede Europeia de Turismo de Aldeia.

Referências bibliográficas

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48.
- Araújo, L. (2004). *Geografia: Espaço, tempo e planejamento*. Alagoas: EDUFAL – Editora da Universidade de Alagoas.
- Arcidiacono, F. (2005). *Studying the practice of cooperation and collaboration within an international research project on the everyday lives of families*. Integrative Psychological & Behavioral Science, 41(2), 139-153.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Barbosa, M., & Zamboni, R. (2000). *Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito*. Acedido a 13 abril 2011, disponível em http://getinternet.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0772.pdf
- Barlow, J., & Jashapara, A. (1998). Organisational learning and inter-firm 'partnering' in the UK construction industry. *The Learning Organization*, 5(2), 86-98.
- Bramwell, B. (2006). Actors, networks and tourism policies. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.). *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 155-163). Oxford: Elsevier.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5.
- Byrd, E., & Gustke, L. (2006). Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina counties. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 176-193.
- Cameirinha-Matos, L., Aafsarmanesh, H., Galeano, N., & Molina, A. (2009). Collaborative networked organizations: Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 57, 46-60.
- Costa, C., Santos, M., & Ferreira, A. (2007). Relações interorganizacionais no turismo: Parceria entre operadores turísticos alemães e os agentes da oferta algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 3, 146-157.
- Dinis, A. (2011). Tourism, niche strategy and networks as factors for both entrepreneurship and rural sustainability. *IX Rural Entrepreneurship Conference: A sustainable rural* (pp. 21-29).
- Gibson, L., Lynch, P., & Morrison, A. (2005). The local destination tourism network: development issues. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(2), 87-99.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.
- Gunn, C. (1994). *Tourism planning: Basics, concepts, cases* (4th ed.). Washington: Taylor & Francis.
- Hall, M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(3-4), 274-289.
- Hoffmann, V., Molina-Moraes, F., & Martínez-Fernandez, M. (2007). Redes de empresas: Proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista da Administração Contemporânea*, 11, 103-127.
- Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do turismo* (2ª ed). São Paulo: Thompson.
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jamal, T., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Kofman, F., & Senge, P. (2001). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organization Learning Centre*, 32(5), 1-33
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*. USA: Simon & Schuster Inc.
- Lazzeretti, L., & Petrillo, C. (2006). *Tourism, local systems and networking*. Oxford, Elsevier.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1993). *Tourism: Economic, physical and social impacts*. New York: Longman Scientific & Technical.
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A community approach*. Cambridge: University Press.
- Raj, R., & Musgrave, J. (2009). *Event management and sustainability*. Oxford: CABI.
- Roberts, L., & Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3/4), 314-330.
- Rogerson, C. (2010). In search of public sector: Private sector partnerships for local economic development in South África. *Urban Forum*, 21(4), 441-456.
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 260-283.
- Selin, S., & Beason, K. (1991). Inter-organizational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(4), 639-652.
- Selin, S., & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals Tourism Research*, 22(4), 884-856.
- Silva, J., & Silva, J. (2003). Inserção territorial das actividades turísticas em Portugal: Uma tipologia de caracterização. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 1, 53-73.
- Spink, L., & Merrill-Sands, D. (1999). Successful collaborative partnerships: Key elements and a self assessment inventory. *Organizational Change Briefing Note*, 5, 1-17.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. London: CABI Publishing.
- Timothy, D. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(1), 52-68.
- Timothy, D. (1999). Cross-border partnership in tourism resource management international parks along the US-Canada border. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3/4), 182-205.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21, 613-633.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284.

- Tuomela, R. (2005). Two basic kinds of cooperation. In D. Vanderveken (Ed.), *Logic, thought & action* (pp. 79-107). Netherlands: Springer.
- Vargas Sánchez, A. (2003). O Algarve, a província de Huelva. *Dos Algarves*, 11(junho), 43-49.
- Waddock, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480-515.
- Warner, M. (1997). 'Consensus' participation: An example for protected areas planning. *Public Administration and Development*, 17(4), 413-432.
- Zhang, H., Yan, Y., & Lo, K. (2009) The facilitating and inhibiting factors in cooperative tourism development of the Grater Pearl River Delta, China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(2), 139-152.