

Redes de Turismo no Património Cultural Edificado: uma Revisão de Literatura

Tourism **network** on **heritage building**: a literature review

TERESA LEÃO * [moreira.gomes@ua.pt]

Resumo | O património cultural, e em particular os edifícios classificados, confere às cidades uma identidade e diferencia-as de outros destinos turísticos urbanos, constituindo, por isso, um fator relevante da oferta. A congregação de esforços, por parte dos responsáveis pela gestão desses recursos, é estratégica para a competitividade dos destinos urbanos. Como objetivo do presente estudo pretende-se analisar as práticas de cooperação dos agentes a intervir na atividade turística relativas a esta dimensão da oferta. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão sistemática de literatura, a qual incidiu fundamentalmente na base de dados científica *SCOPUS*, por via de pesquisa realizada mediante a associação ou combinação de palavras-chave (“*network and analysis and heritage and building*”).

Como principais conclusões, consideraram-se as seguintes: i) o crescente impacto do património cultural para a oferta turística dos destinos urbanos; ii) o caráter determinante das redes de cooperação na atividade turística para uma gestão sustentável dos destinos; iii) a insuficiência de investigação sobre o impacto das redes turísticas na gestão do património cultural. Por fim, o artigo enfatiza a necessidade de se colmatar a identificada lacuna científica.

Palavra-chave | Redes de Turismo, Património Cultural Edificado, Inovação, Sustentabilidade

Abstract | The cultural patrimony, mainly classified buildings / structures, provides cities an identity that distinguishes them from other destinations, enabling them with different offer capabilities. The gathering of efforts, made by those who are responsible for managing such resources, is a strategic way to assure the competition. The present study aims to analyze the cooperation between the agents that are involved in the proposal dimension of these cities. As such, and in order to scientifically sustain this study, a systematic literature review was made recurring mainly to *SCOPUS* scientific database. During said research, “*network and analysis and heritage and building*” were the main terms searched, prepossessing those words in combination and as key words.

As main conclusions, the following were considered: i) the impact of cultural heritage on the tourist offer of urban destinations; ii) the determining character of cooperation networks in tourism for the

* **Doutora em Ciências da Educação** pela Universidade de Aveiro e **Doutoranda em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Membro** do Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade (CEPESE) e **Membro** da Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP). **Professora-adjunta** no ISVOUGA-Instituto Superior de Entre Douro e Vouga.

sustainable management of destinations; iii) insufficient research on the impact of tourist networks on the management of cultural heritage. Lastly, the article emphasizes the need to close the identified scientific gap.

Keywords | Tourism network, Heritage building, Innovation, Sustainability

1. Introdução

A eficácia das interações, planeamento e mobilização de ações e decisões das câmaras municipais, outros organismos públicos, instituições de ensino superior, parques de ciência e tecnologia, empresas, investigadores, entidades representantes dos setores de atividade, entre outros, condiciona determinadamente o grau de atratividade das cidades enquanto destinos turísticos. A constituição de redes de trabalho colaborativo e parcerias favorece o nível de competitividade das empresas, não só em termos nacionais, como internacionais, bem como a obtenção de economias de escala, massa crítica e resultados potenciados por sinergias (Costa & Breda, 2012).

O património cultural tem-se revestido de importância crescente enquanto fator de atratividade por parte de destinos urbanos, em particular de cidades europeias. Definido, pela UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, em 1972, como amplo conjunto de símbolos que representam a especificidade da história dos lugares ou - recuando a 1964, ao conceito introduzido pela Carta de Veneza - que represente uma civilização particular, uma evolução significativa ou um acontecimento histórico, inclui grandes criações, mas também obras modestas, que tenham adquirido, com o tempo, uma significação cultural (IPHAN, 1964: 01-02).

A gestão deste património é orientada pelas *guidelines* da referida organização, mas também por uma série de cartas internacionais, declarações e convenções criadas pela ICOMOS – International Council on Monuments and Sites; ICCROM

– International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property e ICOM – International Council of Museums e ainda (Vieira, 2016: 19) pela Organização das Nações Unidas – ONU, Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura – OEI, o Conselho da Europa – COE, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, entre outras, que contribuem para o respetivo reconhecimento, preservação e valorização. Sem prejuízo do caráter formal associado à definição de património, destaque-se a contribuição da sociedade na salvaguarda do mesmo, isto tendo em conta o papel privilegiado que ocupa, face ao contacto direto com os recursos e à capacidade de relevar, junto dos órgãos responsáveis, a sua existência em cada lugar.

Exploraremos, por via da revisão bibliográfica efetuada, a prática de modelos de trabalho cooperativo, no âmbito de destinos turísticos urbanos, por parte de atores responsáveis pela gestão de recursos classificados como património cultural.

Como objetivos, propomo-nos contribuir para evidenciar, particularmente no que respeita a recursos de património cultural de tipo arquitetónico e de natureza civil: i) fatores indutores de sucesso associados ao trabalho em rede e ii) constrangimentos ou resistências ao seu desenvolvimento.

2. Metodologia

Com o intuito de se analisar as práticas de cooperação dos agentes a intervir na atividade turística, relativas ao património cultural construído,

realizaram-se, entre a última quinzena de abril e a primeira semana de maio de 2020, pesquisas, na base de dados científica *SCOPUS*, com base na que se considerou melhor associação ou combinação de palavras-chave (“*network and analysis and heritage and building*”) constantes dos campos: “*abstract*”, “*keywords*” e “*title*”. As pesquisas abrangeram artigos publicados desde 1990 até ao presente, integrados nas áreas científicas de “*Arts and Humanities*” e “*Social Sciences*” e “*Business, Management and Accounting*”, tendo-se obtido um total de 93 artigos, dos quais, ainda assim, após a leitura dos respetivos “*abstracts*”, apenas dezoito apresentavam perspectivas e objetivos próximos dos do presente estudo. Além da leitura integral e análise do conteúdo dos mesmos, consideraram-se mais quatro artigos, selecionados a partir dos primeiros. Outras fontes, consideradas no presente trabalho, contribuíram fundamentalmente para a contextualização dos conceitos implicados na questão a investigar.

No conjunto dos dezoito artigos, a associação das duas categorias de estudo: *network* e património cultural edificado é estabelecida, seja por via de uma abordagem meramente teórica, seja igualmente por via da apresentação de estudos de caso. O *network* é explorado nas suas diversas acessões, enquanto o património edificado é representado por diferentes tipos de elementos (centros históricos, museus, sítios arqueológicos, entre outros tipos de recursos do património de uma dada região).

O gráfico abaixo (Figura 1) ilustra a distribuição das publicações, por ano, para o período delimitado pela pesquisa (1990-2020).

Do referido conjunto de artigos, verifica-se que o primeiro foi somente publicado em 2001, dez (56%), foram publicados entre 2017 e 2020. Ainda antes do final do primeiro semestre deste último ano foram já publicados dois artigos, factos que indiciam o crescente interesse pelo tema.

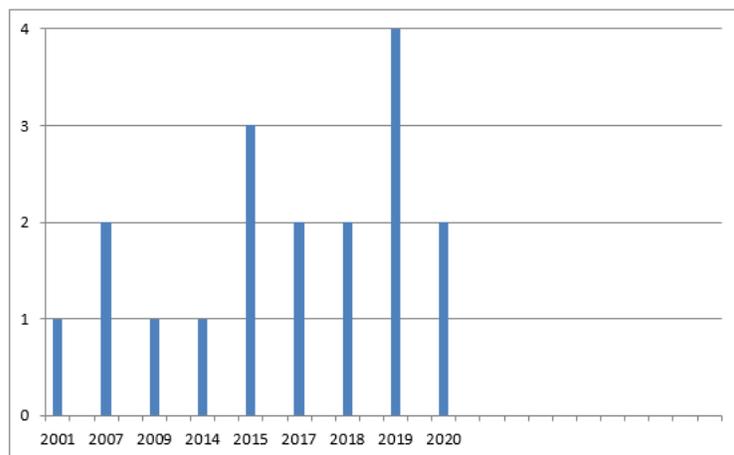


Figura 1 | Artigos produzidos por ano
Fonte: Elaboração própria

A Figura 2 ilustra a distribuição das publicações, por países, constatando-se que seis (33%) têm origem em Espanha e Itália, países particularmente conotados com um património construído de particular riqueza arquitetónica e artística.

Quanto às publicações, a revista *Sustainability*

apresenta três artigos e o *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, dois, prevalecendo, de resto, uma considerável diversidade de publicações, como se afere da tabela I.

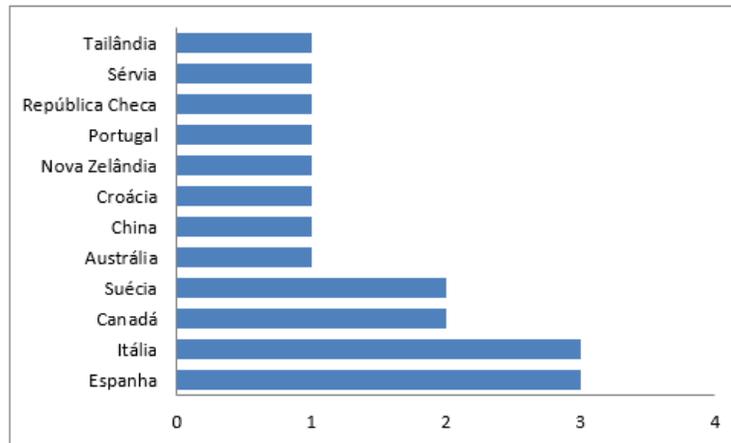


Figura 2 | Artigos produzidos por nacionalidade
Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 | Artigos produzidos por publicação

| Publicação | Número de estudos |
|--|-------------------|
| Sustainability | 3 |
| Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development | 2 |
| Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis | 1 |
| Cadernos de Turismo | |
| Corporate Governance | |
| European Planning Studies, | |
| Habitat International | |
| International Journal of Contemporary Hospitality Management | |
| International Journal of Heritage Studies | |
| International Journal of Sustainability in Higher Education | |
| International Journal of Sustainable Developing Planning | |
| Journal of Cultural Heritage | |
| Journal of Heritage Tourism | |
| Journal of Sustainability Tourism | |
| Nat. Croat. | |

Fonte: Elaboração própria

A publicação de artigos em revistas que privilegiam abordagens com objetivos sustentáveis, confirma o protagonismo destes últimos no âmbito do tratamento de questões que relacionam o património edificado e o trabalho em rede.

No que respeita às metodologias adotadas, estas são diversas. Em sete artigos, (D’Auria, 2001; Hall, 2009; Cassel & Pashkevich, 2014; Colavitti & Usai, 2014; Brezinscak, 2017; Amado & Rodrigues, 2019; Radosavljevic & outros, 2019), adota-

se a revisão sistemática de literatura e a análise de fontes secundárias, tais como documentos oficiais (Cartas, Resoluções, Declarações, Legislação) e artigos de jornais, como “caminho” para que se atinjam os objetivos perspetivados. Noutros, num total de onze, procede-se à realização de estudos empíricos através de Observação, Inquéritos, *Focus group* e Análise Documental, cf. Tabela II e, por conseguinte, recorre-se a fontes primárias.

Tabela 2 | Técnicas adotadas

| Técnicas Autores | Trabalho de Campo | | | Análise Documental |
|--------------------------------------|-------------------|------------|-------------|--------------------|
| | Observação | Inquéritos | Focus Group | |
| Hede, A. (2007) | | x | | |
| Shiple, R. & Kovacs J.F. (2007) | | | | x |
| Di Pietro, L. & outros (2014) | | x | | |
| Svensson, E. (2015) | x | | | |
| Henche, B. G. & Carrera, E.S. (2017) | x | x | | |
| Elche & outros, (2018) | | x | | |
| Somnuek, P. (2018) | x | x | x | |
| Chung, T. & Bains, S. (2019) | x | x | | |
| Moreno-Mendoza & outros (2019) | x | x | | |
| Novotná, M. & Holesinská, A. (2019) | x | | | x |
| Zhao, Y. & outros (2020) | x | | | |

Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre as técnicas de recolha de dados, os inquéritos realizados por Di Pietro, L. & outros (2014) Henche, B. G. & Carrera, E.S. (2017) e Somnuek, P. (2018), incidiram sobre dois tipos de instrumentos diferentes: questionário e entrevistas, o primeiro classificado entre os de natureza quantitativa, tendo em conta que implica o uso de *software* de tratamento estatístico e o segundo de natureza qualitativa, associado a *software* de análise de conteúdo. Elche & outros, (2018) são os únicos a adotar apenas um dos dois, no caso, os questionários. Em todo o caso, em geral a diversidade de técnicas é considerável, o que permite a confirmação de dados e a consolidação dos estudos empíricos.

3. Relação entre património cultural e as redes de cooperação em destinos turísticos urbanos: O estado da arte

A importância que se atribui a um dado ter-

ritório resulta grandemente do seu património e da forma como ele se relaciona e identifica com o contexto paisagístico. (Richards, 1996; D'Auria, 2001; Boyd, 2002; Apostolakis, 2003; Poria & outros, 2003; Brezinscak, 2017; Amado & Rodrigues, 2019; Bouchon & Rausher, 2019).

A gestão do referido património está, todavia, sujeita a crescentes pressões (Richards, 1996; Zhao & outros, 2020) geradas por conjunturas económicas nem sempre propícias e em que a disponibilização de receitas, por parte, quer de agentes políticos, quer de fundos públicos, tem tido uma tendência de regressão. Tal facto explica a necessidade de adaptação da oferta e da adoção de todo um posicionamento, por parte das instituições, no sentido de uma maior orientação para o mercado, quer para as que operam numa lógica totalmente comercial, quer para as que são suportadas por fundos públicos cuja relevância se requer evidenciada. Da forma como a gestão é exercida e como se vêm a desenvolver estratégias sistémicas, acionadas por um trabalho em rede ou em cooperação,

depende a eficácia de otimização dos investimentos públicos em conservação, atratividade, gestão e sustentabilidade futura.

Uma outra perspetiva, igualmente associada ao trabalho em rede, respeita ao interesse público pelo património, face à legitimidade que confere ao desenvolvimento e renovação, em larga escala, dos centros das cidades (Colavitti & Usai, 2015; Amado & Rodrigues, 2019). O conjunto das ações estratégicas com objetivos aplicados ao património produz um efeito dominó de regeneração do ambiente construído que envolve múltiplas escalas espaciais: de edifícios e espaços públicos nas vizinhanças e, conseqüentemente, em toda a cidade.

Numa outra acessão, (Denicolai & outros, 2009; Elche & outros, 2018; Somnuek, 2018; Bouchon & Rausher, 2019; Martínez-Pérez & outros, 2019), defende-se que o sucesso dos destinos turísticos urbanos depende da capacidade que os mesmos apresentam para promover um efetivo trabalho em rede, pela circunstância de a presença de elementos reconhecidos como património histórico e cultural, não se bastarem, por si só. Os recursos mobilizadores de atratividade precisam de estar rodeados de um conjunto de serviços de suporte que acrescentam conforto à experiência. Se por um lado se reconhece a escassez de poder negocial da gestão de carácter individualizado para apresentar programas turísticos diversificados e interessantes para os turistas, por outro, assume-se que uma organização que agregue diferentes atores pode empregar os respetivos recursos para mostrar variedade de serviços turísticos que resultem num acréscimo de benefícios para as respetivas áreas. A qualidade da articulação entre os papéis a desempenhar por cada um dos diferentes tipos de intervenientes é, no referido processo, de tal forma determinante que pode ser inclusive considerada como vantagem competitiva. Efetivamente, o que o cliente percebe como valor acrescentado do destino apresenta-se como um sistema único, constituindo um fator de insatisfação as situações em que as coordenações entre os fornecedores/agentes

responsáveis pelos distintos serviços, se mostrem insuficientes. A contínua e sistemática inovação da oferta do destino é um imperativo num contexto de competitividade. A este propósito, importará relevar que se por um lado, os fatores de sucesso estão associados à autenticidade da oferta do destino (*“God-given distinctiveness”*): características naturais do território, da sua história, cultura e tradições, estes devem ser continuamente reforçados com a renovação da oferta, pela conceção de novos produtos (*“honey-pots”*) e pela introdução ou modificação de elementos que possam ser percebidos, pelo turista, como melhorias introduzidas na oferta pré-existente. Cabe às empresas turísticas, com impacto na imagem dos destinos, assegurar a respetiva competitividade por via da inovação contínua e radical.

Releve-se, a este propósito ainda, um outro tópico destacado pelos autores e que respeita ao imperativo de se reforçar o fator motivador para as visitas a património cultural (Bonn & outros, 2007; Di Pietro e outros, 2014; Henche & Carrera, 2017; Loureiro & outros, 2020), fator este que implica, igualmente, um eficaz trabalho cooperativo. Referimo-nos ao processo de transformação, em curso, associado ao que se conhece por turismo experiencial, que privilegia a conceção e disponibilização de produtos e serviços centrados na criação de experiências e de interação com o turista de forma mais direta, humana e personalizada. Adota-se um foco mais científico e tecnológico, o qual envolve exibições multissensoriais e interativas por via da adoção de dispositivos multimédia. Neste contexto, os visitantes participam e interagem por oposição à anterior passividade em que se limitavam a ver o que era exibido e a ler as respetivas anotações ou legendas. Bonn e outros (2007), vão, inclusive, mais longe, nesta ideia, preconizando que este “ideal” de experiência assenta, grandemente, em criar-se a atmosfera ou o ambiente físico certo em que se visualiza o dispositivo, exibição ou atração. A investigação desenvolvida sugere que o *design* interior e os elementos que

caracterizam a atmosfera, no seu todo, geram a construção de percepções e de imagens suscetíveis de potenciar, não só recomendações a terceiros, como segundas visitas, propondo-se que os gestores se sirvam destas dimensões, como ferramentas, para a convergência de imagens, promover as atitudes desejáveis por parte dos visitantes e consolidar outras, já por si, tendencialmente positivas. Tal dimensão de inovação, na dialética entre turismo e património cultural, requer interação, trabalho em rede, mudança de práticas em diferentes contextos e partilha de tarefas com vista ao reforço da atratividade da oferta turística. A busca por novas formas de satisfazer os sentidos, por parte dos públicos do património cultural, repercute-se na introdução de crescentes níveis de sofisticação, instrumentos criativos e interativos. Aliás, Di Pietro e outros (2014), no estudo realizado sobre os públicos culturais, atribuem à associação deste tipo de recursos a uma dimensão tecnológica, significativamente inovadora, um papel determinante enquanto fator impulsionador, quer para atrair novos *targets*, quer para gerar novas motivações. Admitem, ao mesmo tempo, a possibilidade de a introdução de tecnologias no setor cultural poder potenciar o nível de expectativas anteriores à realização da visita e a intensidade e durabilidade do impacto posterior à experiência. Por outro lado, a atração de públicos de gerações mais jovens ou de outros que apreciam algum tipo de suporte, para o reforço dos respetivos níveis de envolvimento, beneficiam da disponibilização de contextos de partilha de experiências. Estas que são facilmente incorporadas em edifícios com história, podem ser igualmente dinamizadas em contextos que já não existam, e, por conseguinte, recriados através de ambientes virtuais, imersivos, mas também interativos e imaginativos. Tendo em conta que uma parte substancial do processo assenta na criação de redes de trabalho, os responsáveis pela gestão dos recursos culturais devem ser, assim, capazes de promover e estimular o estabelecimento de *links* com atores estratégicos.

O desenvolvimento de um destino turístico assente no património requer um modelo de gestão “*bottom-up*” com superiores níveis de articulação, envolvimento e cumplicidade por parte de todos os *stakeholders* (Shiple & Kovacs, 2008; Hall, 2009; Cassel & Pashkevich, 2014; Svensson, 2015; Elche & outros, 2018; Somnuek, 2018; Nguyen & outros, 2019; Ozseker, 2019; Chim-Miki & outros 2020; Chung & Bains, 2020). Trata-se, pois, da definição de uma meta que está muito para além de uma mera questão de marketing e de desenvolvimento do produto. Com efeito, e ainda que a maior parte dos edifícios históricos, museus e coleções de arte, fatores irreproduzíveis dos destinos e responsáveis, em grande medida, pelo carácter distintivo e diferenciador, pela “autenticidade” do destino, sejam, na maior parte dos casos, propriedade e responsabilidade de gestão das autoridades locais e de outras instituições do sector público importa contrariar uma forma de trabalho excessivamente compartimentada, organizada por subsectores e tipo de entidade. Releve-se, neste ponto, o potencial acrescido pela ativação de estratégias socialmente inclusivas e pelo envolvimento dos diferentes setores da sociedade, num modelo de efetivo trabalho em rede, no sentido do aumento da atratividade dos locais, do crescimento económico e de um desenvolvimento sustentável. Aliás, o envolvimento das comunidades na vida pública promove a emergência de estruturas e métodos de uma nova governança e potencia também o desenvolvimento de uma apropriada e relevante comunicação “*cross-culturally*”; o sentimento de pertença por parte das mesmas e o de necessidade de se dar continuidade ao trabalho iniciado. A este propósito, importará, destacar-se, pelo menos, três boas razões para que haja bom governo do património cultural e edificado: i) a importância do património cultural no desenvolvimento económico, ii) a atenção que tende a incidir sobre a forma como são geridos os fundos destinados aos sítios históricos e instituições culturais e iii) a importante função da sociedade civil no que respeita a ques-

tões desta natureza, isto tendo em conta que esta se revê no património, como fenómeno identitário, envolve-se com ele emocionalmente, perpetua-o e cria novo. A integração de um tipo de conhecimento tácito, resultante da atuação do referido conjunto de atores ou *cluster*, com o *network* específico de conhecimento explícito, gera a criação de conhecimento inovador, a partir do qual se podem definir políticas e estratégias suscetíveis de gerar diferentes tipos de inovação ao nível dos produtos e serviços, processos, marketing, gestão organizacional e institucional. A integração de atores de natureza não local (internacional e global) remete-nos para um plano macro que reforça o volume de informação e de novidades sobre os mercados e tecnologias, o que beneficia os agentes locais. Desta forma, as aglomerações territoriais de empresas de turismo constituem o contexto ideal para o estudo de relações entre organizações e dos respetivos efeitos em inovação, tendo em conta o potencial de ocorrência de oportunidades de inovação para *clusters* de empresas; canais de troca de informação, fluidez de conhecimento tácito, comportamento cooperativo, acesso a recursos estratégicos e benefícios ao nível de custos de agenciamento e de valores de transações. É neste contexto que, aliás, se introduz o conceito de *cluster* de turismo, o qual está inexoravelmente associado a um destino e que pode ser definido como a concentração geográfica de empresas e instituições interrelacionadas nas atividades de turismo, correspondendo, por conseguinte, a um denso e coeso *core* e a uma dispersa e desligada periferia, o que sugere que o processamento de informação e a transferência de conhecimento ocorre somente com o envolvimento das empresas que estabelecem determinado tipo de relações. Nesta dimensão, importa referir a ênfase atribuída às três principais teorias consideradas para o *network*, (*integrations of stakeholder theory*, *social network analysis* e *actor-network theory*), pelo carácter de complementaridade de que se revestem, ao colmatarem, no seu conjunto, limitações associadas à explicação das interações e

relações entre *stakeholders*. O conceito de *network* é ainda perspetivado sob cinco tipos de âmbitos funcionais: operações turísticas, divisão financeira, relações públicas, desenvolvimento de recursos humanos, e, por último, uma outra mais ampla onde cabem áreas diversas, relevando-se, por via deste modelo, a amplitude do “espaço de manobra” possível para um trabalho cooperativo. Embora intimamente relacionadas com o conceito de trabalho em rede, destaca-se ainda um conjunto de diferentes noções que assumem um carácter distinto, na atividade turística, tais como coordenação e cooperação, por exemplo. O processo de coordenação ocorre no sentido horizontal, num dado nível da estrutura: parques nacionais, promoção do turismo, transportes e, verticalmente, entre diferentes níveis da estrutura: local, regional, provincial, nacional. Assim, coordenação tende a reportar-se a relacionamentos interinstitucionais formais no âmbito dos quais existe *network* por parte das respetivas organizações. Já a noção de cooperação, respeita a situações relativas a oportunidades e ao estabelecimento de relações de reciprocidade, sem que para o efeito se tenham estabelecido regras. Um novo conceito, associado ao *network*, é o da coopetição, cuja prática configura um carácter simultâneo de cooperação e competição. Considera-se que, nos casos em que a gestão do destino é exercida de forma integrada, seja por uma organização ao nível local, seja por qualquer outro tipo de sistema de governança, os resultados de coopetição são potenciados e a tensão ao nível de competição e cooperação, melhor gerida. A coopetição enquanto função estruturante da gestão integrada assenta, assim, em objetivos partilhados, criação de valor coletivo e planos integrados e participados.

Por último, alguns constrangimentos e desafios são colocados, por via dos estudos analisados (Hede, 2007; Colavitti & Usai, 2015; Moreno-Mendonza & outros, 2019; Novotná & Holensinská, 2019; Chung & Bains, 2020). No caso, em particular, do património classificado como “património mundial” pela UNESCO, o desenvolvi-

mento das atividades turísticas, e outras relacionadas, apresenta dificuldades acrescidas, tendo em conta o conjunto de tensões que tendencialmente ocorrem relativamente à conservação e proteção dos recursos, por oposição a interesses mais economicistas, entre outras ainda, e de que é exemplo as que se prendem com a vivência dos residentes nas respetivas envolventes. Agudizam-se, assim, neste caso, em particular, as sensibilidades em torno da preservação da identidade dos elementos e dos lugares em que se situam fisicamente, da atratividade dos recursos, na ótica dos grupos-alvos atuais e a captar e, por último, da integração e salvaguarda da comunidade residente, na envolvente, nos casos em que exista. A conciliação de necessidades e expectativas por parte de diferentes atores é, por conseguinte, um desafio com peso considerável. Por outro lado, continua a existir falta de confiança mútua entre as empresas de turismo na medida em que elas se percebem como entidades em competição e não em cooperação, atitude que compromete a qualidade e a eficiência dos serviços complementares, construídos com base nas sinergias e redes de trabalho das empresas que intervêm num largo espetro de atividades. As circunstâncias socioculturais, políticas e económicas de cada destino influenciam, assim, a decisão, por parte dos *stakeholders*, “em fazer ou não fazer alguma coisa”. Outro dos grandes desafios consiste na necessidade de se conseguir construir imagens coerentes e de se promover a existência de territórios sustentáveis. Finalmente, considera-se que, a investigação sobre a forma como os agentes podem ajudar a revelar ou otimizar produtos turísticos culturais, no caso, museus, para i) uma gestão efetiva dos recursos disponíveis, ii) para o benefício do número máximo de atores e, dessa forma, iii) produzir políticas responsáveis, tem sido limitada.

4. Conclusão

A importância crescente dos destinos turísticos urbanos, as motivações associadas à atratividade dos recursos com história e interesse cultural, bem como a competitividade inerente a fatores diretamente correlacionados com o fenómeno da globalização, reforçam o interesse acrescido na disponibilização de uma oferta que mobilize *stakeholders* estratégicos. A potenciação de redes, em quaisquer que sejam as dimensões de intervenção e grau de formalidade dos modelos de trabalho, quer com atores responsáveis pela gestão de recursos do património, quer com outros agentes a atuar em âmbitos mais periféricos, complementam-se mutuamente reforçando o esforço individualizado de cada um. Posto isto, o trabalho em rede assume um papel estratégico e, enquanto paradigma, respeita ao desenvolvimento de ligações entre atores (organizações e indivíduos), com vista à satisfação de interesses mútuos.

Existem, todavia, constrangimentos, tais como barreiras culturais, diferenças de perspetiva e/ou de foco ao nível de objetivos e/ou interesses que importa superar, bem como a necessidade de se atingir superiores níveis de envolvimento das comunidades locais. No caso particular do *network* relativo ao património, Radosavljevic (2019) sugere que, em primeiro lugar; sejam identificadas formas de estabelecimento de *links* e relações entre atores com responsabilidades relativas à gestão do mesmo, em segundo lugar; entre os primeiros e outros agentes a intervir, na envolvente, ao nível de uma cuidada e consciente regeneração urbana. Importará também promover-se o conhecimento de boas práticas de *network* no seio do cluster do património edificado, em particular, numa dupla acessão: na de preservação e conservação e na de abertura à comunidade, reforçando-se o transversal objetivo de sustentabilidade económica, social e ambiental. Tendo em conta a dimensão holística do turismo, o estudo das relações de cooperação i) entre organizações que integram o *cluster* e en-

tre o *cluster* e *clusters* diferentes e ii) dentro do núcleo do *core* e entre o núcleo do *core* e a respectiva periferia, assume-se de particular relevância. Se atendermos a fenómenos potenciadores de superiores níveis de envolvimento, por parte dos turistas, que impliquem a associação de tecnologias, então a multiplicidade e diversidade de intervenientes é incrementada e as redes a analisar vão-se tornando cada vez mais complexas. As oportunidades associadas a este modelo de trabalho em rede, bem como os desafios inerentes à gestão de redes com mais *links* e mais atores devem ser objeto de investigações futuras. A relevância de uma maior divulgação dos constrangimentos associados ao referido modelo de trabalho por um lado, e das práticas de sucesso, por outro, é premente tendo em conta a necessidade identificada no sentido do aumento de confiança entre os *players* do setor e de reforço estratégico e sustentável da atividade.

Referências

- Amado M. & Rodrigues E. (2019). A Heritage-Based Method To Urban Regeneration in Developing Countries: The Case Study of Luanda. *Sustainability*, 11, 4105 pp:1-20.
- Apostolakis, A. (2003). The convergence process in heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol.30, 4, pp: 795-812.
- Bonn, A.M., Joseph-Mathews, S.M., Dai, M., Hayes, S. & Cave, J. (2007). Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating the Right Environment for the Heritage/Cultural Visitor. *Journal of Travel Research*, Vol. 45, pp: 345-354.
- Bouchon, F. & Rausher, M. (2019). Cities and Tourism, a love and hate story; towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*. Vol. 5 N^o 4, pp: 598-619.
- Boyd, S. (2002). Cultural and heritage tourism in Canada: Opportunities, principles and challenges. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. N^o3, pp: 211-233.
- Brezinscak, R. (2017) The Contribution Made By The Croatian Natural History Museum To a Better Interpretation Of the Croatian Natural Heritage, *Nat CROAT*. Vol.26 N^o1 pp:129-140.
- Cassel, S.H. & Pashkevich A. (2014). World Heritage and Tourism Innovation: Institutional Frameworks and Local Adaptation. *European Planning Studies*, Vol.22 N^o8 pp: 1625-1640.
- Chim-Miki, A., Medina-Brito, P. & Batista-Canino, R. (2020). Integrated Management in Tourism: The Role of Coopetition. *Tourism Planning & Development*, Vol. 17 N^o2, pp: 127-146.
- Chung, T-I. & Bains, S. (2020). The Punjabi Canadian legacy project: possibilities and limitations of institutional heritagisation from below. *International Journal of Heritage Studies* Vol.26 pp:221-236.
- Colavitti, A. M. & Usai A. (2015). Partnership building strategy in place branding as a tool to improve cultural heritage district's design. The experience of Unesco's mining heritage district in Sardinia, Italy. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* Vol.5 N^o 2 pp: 151-175.
- Costa, C. & Albuquerque H. (2017). *Um Novo Modelo Conceptual para o Turismo Urbano*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda. pp. 409-424.
- Costa, C. & Breda, Z. (2012). Redes e internacionalização no contexto das empresas de turismo portuguesas. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N^o 17/18, pp:17-18.
- D'Auria, A.J. (2001). City networks and sustainability. The role of knowledge and of cultural heritage in globalization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol 2 N^o 1 pp: 38-47.
- Denicolai S., Cioccarelli G., & Zucchella A. (2009). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, pp.1-7.
- Di Pietro, L., Guglielmetti, M., Mattia, G. & Renzi, M.F. (2014). Cultural heritage and consumer behaviour: a survey on Italian cultural visitors. *Journal of Cultural Heritage: Management and Sustainable Development*. Vol.5 N^o1 pp:61-81.
- Elche, D., Garcia-Villaverde, P. M., Martinez-Pérez, A. (2018). Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters: Divergent effects on innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.30 N^o6 pp:2438-2457.
- Hall, C.M. (2009). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, N^{os} 3 e 4; pp: 274-289.

- Hede, A-M. (2007). World Heritage Listing and the Evolving Issues Related to tourism and Heritage: Cases from Australia and New Zealand. *Journal of Heritage Tourism*, Vol. 2 Nº 3 pp: 133-144.
- Henche, B. G. & Carrera, E.S. (2017). Asociacionismo, Redes Y Marketing en la Transformacion Hacia el Turismo Experiencial. El caso del barrio de las letras. Madrid. *Cadernos de Turismo*, 40, pp.315-338.
- IPHAN (1964). Carta de Veneza. Disponivel em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Carta%20de%20Veneza%201964.pdf>. Acesso: 9 de setembro de 2020.
- Loureiro, S., Guerreiro, J. & Ali, F. (2020). 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, 77, pp: 1-21.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & Garcia -Villaverde, P.M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol 11, pp:80-88.
- Moreno-Mendoza, H., Santana-Talavera, A. & León, C. J. (2019). Stakeholders of Cultural Heritage as Responsible Institutional Tourism Product Management Agents. *Sustainability*, 11, 5192 pp: 1-14.
- Nguyen, T.Q.T., Young, T., Johnson, P., Wearing, S. (2019). Conceptualising networks in sustainable tourism development. *Tourism Management Perspectives*. 32 pp: 2-11.
- Novotná, M.& Holesinská, A. (2019). Behaviour of stakeholders in different destination networks-three cases from the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 67. 535-544.
- Ozseker, D. B. (2019). Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *The Service Industries Journal*, 39:3-4, pp: 206-228.
- Poria, Y., Butler, R. & Airey, D. (2003). The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol.30, 1, pp: 238-254.
- Radosavljevic, U., Dordevic A., Lalovic, K., Zivkovic, J. & Dukanovic, Z. (2019). Nodes and Networks: The Generative Role of Cultural Heritage for Urban Revival in Kikinda. *Sustainability*, 11, 2509 pp:1-20.
- Richards G. (1996). Production and Consumption of European Cultural Tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, Nº2, pp: 261-283.
- Shipley, R. & Kovacs, J. F. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience. *Corporate Governance*. Vol. 8 Nº. 2 pp: 214-228.
- Somnuek, P. (2018) Development of Transboundary networking pattern of community-based tourism in ubon ratchachani province (Thailand) *Int. J. Sus. Dev. Plann*, Vol. 13. Nº8, 1029-1040.
- Svensson, E. (2015). Heritage and development outside the metropolis. Discussing issues of attractiveness, growth, participation and sustainable development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. Vol.5 Nº1 pp: 4-13.
- Vieira, R., S. (2016). *Património Cultural como Recurso Turístico: Estudo de Caso em Delmiro Gouveia – Alagoas (Brasil)*. Dissertação de Mestrado. Geografia e Turismo. Coimbra – Portugal
- Zhao, Y., Ponzini, D. & Zhang, R. (2020). The policy networks of heritage-led development in Chinese historic cities: The case of Xi'ans' Bil Wild Goose Pagoda area. *Habitat International* Vol.96 pp: 1-25.