

ANTÓNIO ALBERTO DA CUNHA ABRANTES

RELATÓRIO PROFISSIONAL

Relatório apresentado para a obtenção do
Grau de Mestre em Turismo no Curso de
Mestrado em Turismo, conferido pela
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Manuel
Machado de Moraes Sarmiento
Ferreira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Lisboa

2012

EPÍGRAFE

Quanto a nós mesmos, nenhuma vida tem qualquer significado ou qualquer valor se não for uma contínua batalha contra o que nos afasta da perfeição que é o nosso único dever.

....

E este é o nosso primeiro ponto de combate: o de não deixarmos que o que é puramente temporal tome em nossas vidas o lugar que se deve ao eterno.

Agostinho da Silva

DEDICATÓRIA

À minha Mãe

ANA MARIA ALCINA CUNHA

*de quem, ainda hoje, guardo a memória do sorriso
mais doce estampado no rosto*

AGRADECIMENTOS

Um percurso, mesmo o de natureza profissional, é um caminho sem rumo certo, feito de etapas várias e de final desconhecido. Neste sentido, um percurso, mesmo o profissional, é um permanente devir, fruto de circunstâncias, ocasiões e oportunidades. Também de experiências, saberes e empenho.

Todavia, nenhum percurso profissional se constrói sem o contributo de muitos, sem a privação de alguns e sem o esteio de poucos. A todos é, pois, devido um justo agradecimento e um sincero reconhecimento.

Assim, desejo agradecer, ainda que em forma anónima, a todos os profissionais com quem no meu percurso me cruzei, pelo que me engrandeceram, me levaram mais longe, me alargaram horizontes.

Desejo vincar a minha gratidão a todos aqueles que, nas mais diversas etapas do meu percurso, se privaram de momentos de lazer ou de convívio com os seus, para me ajudarem a remover obstáculos e a encontrar um sentido para a caminhada.

Desejo ainda prestar os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento pelo seu permanente interesse, estímulo, disponibilidade e empenho revelados, nas críticas e sugestões, ao longo da elaboração deste Relatório.

Como ainda mais desejo expressar, penhoradamente, ao meu núcleo familiar o meu maior e melhor sentimento de reconhecimento pela forma como suportaram as minhas ausências, distrações e incompreensões que sempre as receberam com um sorriso, alguma candura e muito humor. Pela sua presença, o seu apoio e a sua força, o meu melhor Bem-Haja. Para mim, a sua ajuda, carinho e compreensão, pô-los mais próximos da eternidade.

Mas não sentiria a serenidade da vida se não deixasse lavrado a minha mais profunda e sentida gratidão àquele que tem sido, desde a circunstância mais adversa da vida - o de se ser, desde muito cedo, privado de quem nos deu a própria vida – uma fonte de inspiração, um poço de saber e um porto seguro. O esteio, o amigo e o mestre Licínio Cunha.

RESUMO

O presente Relatório traduz o percurso profissional por nós realizado no turismo desde o ano de 1980 até ao presente.

O Relatório demonstra a amplitude do percurso profissional que desenvolvemos no turismo. Percurso realizado no sector empresarial do Estado, em gabinete ministerial, no sector privado, na gestão de fundo comunitário, no associativismo empresarial e intermunicipal, no ensino superior e como profissional em regime liberal.

O Relatório descreve as áreas funcionais, as responsabilidades assumidas, as tarefas realizadas e os resultados alcançados nos diferentes organismos onde prestámos colaboração.

Enfatizam-se as competências adquiridas no decurso do percurso profissional, nas áreas pública, privada, associativa e académica, nas vertentes técnica, organizacional, de negócio, interpessoal, intelectual e comportamental.

Por último expressam-se os contributos por nós prestados e depositados nos organismos a quem prestámos serviço.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo, Política de turismo, Estratégia, Associativismo, Competências

ABSTRACT

This report reflects the professional pathway for us held in tourism since 1980 to the present.

The Report shows the extent of our professional career in tourism. Course held at the state enterprise sector, in ministerial Cabinet, in the private sector in the management of

community funds, in business associations and intermunicipal, in higher education and as a professional in liberal regime.

The Report describes the functional areas, responsibilities, tasks performed and the results achieved in different organisms where we pay collaboration.

The Report emphasizes the skills acquired in vocational pathway, in technical aspects, organizational, interpersonal, business, intellectual and behavioral.

Finally expressed the contributions provided by us and deposited in bodies to which we have paid service.

KEYWORDS: Tourism, Tourism policy, Strategy, Associativism, Skills

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AMVC	: Associação de Municípios do Vale do Côa
ASTD	: American Society for Training and Development
BAD	: Banco Africano de Desenvolvimento
BP	: Banco de Portugal
CFF	: <i>Compensatory Financing Facility</i>
CNT	: Conselho Nacional de Turismo
CTP	: Confederação do Turismo Português
DGEMN	: Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais
DGT	: Direcção-Geral do Turismo
EDT	: Eixo de Desenvolvimento Turístico
ENATUR, E. P.	: Empresa Nacional de Turismo, E. P.
FBCF	: Formação Bruta de Capital Fixo
FEDER	: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEOGA-O	: Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola
FMI	: Fundo Monetário Internacional
FT	: Fundo de Turismo
FSE	: Fundo Social Europeu
IGJ	: Inspeção-Geral de Jogos
INE	: Instituto Nacional de Estatística
INFT	: Instituto Nacional de Formação Turística
ITP	: Instituto de Promoção Turística

OCDE	: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	: Organização das Nações Unidas
ONUDI	: Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
OPEP	: Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PCEDED	: Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego
PDT	: Pólo de Desenvolvimento Turístico
PIB	: Produto Interno Bruto
PNICIAP	: Programa Nacional de Interesse Comunitário de Incentivo à Actividade Produtiva
PNT	: Plano Nacional de Turismo
PRODER	: Programa de Desenvolvimento Rural
RCM	: Resolução do Conselho de Ministros
REAT	: Região Específica de Aproveitamento Turístico
ROT	: Região de Ordenamento Turístico
SBA	: <i>Stand-by Agreement</i>
SNI	: Secretariado Nacional de Informação e Cultura Popular
SPA	: Sector Público Administrativo
SPN	: Secretariado da Propaganda Nacional
TER	: Turismo em Espaço Rural
TIR	: Taxa Interna de Rentabilidade
EU	: União Europeia
VAB	: Valor Acrescentado Bruto
VAL	: Valor Actual Líquido

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO I – NO SECTOR EMPRESARIAL DO TURISMO DO ESTADO: ENATUR, E. P.	19
1. CONTEXTO ECONÓMICO DE 1980 A 1985	19
1.1 Política Económica	19
1.2 Política de Turismo.....	23
2. FILOSOFIA, ORGANIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO E GESTÃO DAS POUSADAS.....	25
2.1 Pousadas de Turismo: Gênese e Desenvolvimento	25
2.2 ENATUR, Empresa Nacional de Turismo, E.P.	29
3. FUNÇÕES DESEMPENHADAS	32
3.1 Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas	33
3.2 Função, Tarefas e Iniciativas na Área de Planeamento, Controlo e Organização	36
3.3 Funções, Tarefas e Iniciativas na Área Financeira	41
3.4 Outras Funções	44
4. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	44
4.1 Área de Planeamento, Controlo e Organização	45
4.2 Área Financeira.....	47
4.3 Outras.....	50
5. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	50
5.1 Área de Planeamento, Controlo e Organização	50
5.2 Área Financeira.....	52
CAPÍTULO II – NA MACROESTRUTURA INSTITUCIONAL DO TURISMO: SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO.....	54
1. POLÍTICA ECONÓMICA E POLÍTICA DE TURISMO	54
1.1 Política Económica	54
1.2 Política de Turismo (1985-1989).....	60
2. MACRO ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO TURISMO: A SET – Secretaria de Estado do Turismo.....	78
3. FUNÇÕES DESEMPENHADAS	88

3.1 Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas	88
3.2 Função, Tarefas e Iniciativas de Adjunto do Gabinete	89
3.3 Chefia do Gabinete	91
4. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	93
4.1 Adjunto do Gabinete	93
4.2 Chefia do Gabinete	95
5. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	99
CAPÍTULO III – NA ACTIVIDADE PRIVADA DO TURISMO: ESTA – GESTÃO DE	
HOTÉIS, S.A.	
1. ESTA – GESTÃO DE HOTÉIS, S.A.	100
2. FUNÇÕES DESEMPENHADAS	104
2.1 Área de Planeamento e Controlo de Gestão	105
2.2 Área de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios.....	111
3. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	117
3.1 Área de Planeamento e Controlo de Gestão	117
3.2 . Área de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios	119
4. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	122
CAPÍTULO IV – NO FSE: MEDIDA 3 - FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO	
TURISMO	
1. QCA II E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO TURISMO	124
1.1 QCA II.....	124
1.2 Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo.....	127
1.3 Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo	128
2. FUNÇÕES DESEMPENHADAS	129
2.1. Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas	129
2.2 Coordenação da Estrutura de Apoio Técnico ao Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo.....	131
2.3 Funções, Tarefas e Iniciativas Desenvolvidas.....	132
CAPÍTULO V – NO ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL TURISMO PORTUGUÊS ...	
147	
1. ESTRUTURA DO ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL DO TURISMO PORTUGUÊS.....	147
1.1 CTP – Confederação do Turismo Português	147
1.2 Associações Nacionais e Regionais do Turismo Português	150

2.	CARGO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	151
2.1	Secretário-Geral da CTP – Confederação do Turismo Português	151
2.2	Representações da CTP	152
2.3	Principais Acções Desenvolvidas e Resultados Obtidos	153
3.	COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	179
3.1	Competências Técnicas	179
3.2	Competências Organizacionais.....	180
3.3	Competências de Negócio	180
3.4	Competências Interpessoais	181
3.5	Competências Intelectuais	181
3.6	Competências Comportamentais.....	182
4.	CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	182
CAPÍTULO VI – NO ASSOCIATIVISMO INTERMUNICIPAL		184
1.	QREN – QUADRO de REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL e DESENVOLVIMENTO REGIONAL	184
1.1	Objectivos e Estrutura do QREN	184
1.2	PROVERE – Programa Operacional de Valorização dos Recursos Endógenos e EEC – Estratégias de Eficiência Colectiva.....	187
2.	ASSOCIATIVISMO INTERMUNICIPAL NO VALE DO CÔA.....	189
2.1	Território, Geografia e Património do Vale do Côa	189
2.2	AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa	192
3.	CARGO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	193
3.1	Coordenador da Estrutura Técnica.....	193
3.2	Principais Acções Desenvolvidas e Resultados Obtidos	194
4.	EEC PROVERE TURISMO E PATRIMÓNIO NO VALE DO CÔA	203
5.	COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	215
5.1	Na Área Institucional e de Política Intermunicipal	215
5.2	Na Área do Desenvolvimento Regional	215
5.3	Na Área Político - Empresarial Regional	216
6.	CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	216
CAPÍTULO VII – NO ENSINO SUPERIOR.....		219
1.	ESTABELECIMENTOS DE ENSINO E UNIDADES CURRICULARES LECCIONADAS	219

2. SEMINÁRIOS.....	220
3. ÓRGÃOS DE GESTÃO E DIVULGAÇÃO	221
CAPÍTULO VIII – PUBLICAÇÕES, ESTUDOS E PROJECTOS	223
1. ARTIGOS.....	223
2. ESTUDOS.....	224
3. PROJECTOS	226
4. SEMINÁRIOS.....	226
CONCLUSÃO	229
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	231
WEBGRAFIA	236
GLOSSÁRIO	237
APÊNDICE	239
Apêndice I - Formulação Estratégica da CTP 2001.....	240
Apêndice II - Conclusões do I Congresso do Turismo de Portugal.....	258
Apêndice III - Conclusões do II Congresso do Turismo de Portugal.....	259
Apêndice IV - Discurso na 93.º Conferência Internacional do Trabalho.....	261
Apêndice V - Retomar o Desenvolvimento de Portugal	264

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Programa de Ajustamento com o FMI no período de 1983 a 1985.....	22
Quadro 2 - Posicionamento Institucional do Turismo: 1910-1985	24
Quadro 3 - Projecções Macroeconómicas do PCEDED.....	57
Quadro 4 - Evolução dos Contextos Macroeconómico e Social entre 1976-1992	59
Quadro 5 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989: Objectivos Anuais	68
Quadro 6 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989. Medidas de Política nas Áreas-Chave .	71
Quadro 7 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989. Outras Medidas de Política	72
Quadro 8 - Política Económica e Política de Turismo entre 1986-1989	76
Quadro 9 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989: Objectivos e Resultados	77
Quadro 10 - Fases de Crescimento da ESTA, S.A.	102
Quadro 11 - Organismos e Instrumentos de Apoio à Internacionalização: Ano 1994	114
Quadro 12 - QCA II: Programa Operacional Modernização do Tecido Económico	126
Quadro 13 - Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo: Execução Física	141
Quadro 14 - Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo: Execução Financeira ...	142
Quadro 15 - Associações Empresariais Filiadas na CTP: Âmbito Territorial e Ramos Turísticos	150
Quadro 16 - EEC PROVERE do Vale do Côa: Investimento por Projecto Âncora.....	211
Quadro 17 - EEC PROVERE do Vale do Côa: Investimento por Tipologias.....	211
Quadro 18 - EEC PROVERE do Vale do Côa: Financiamento dos Projectos Âncora	213
Quadro 19 - EEC PROVERE do Vale do Côa: Valor Adicionado (VA)	214

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama da Estrutura Central da Enatur, E. P. no ano de 1980.....	34
Figura 2 - Ciclo de Planeamento e Controlo Orçamental da Enatur, E. P.	37
Figura 3 - Macroestrutura Institucional do Turismo em 1986.....	84
Figura 4 - Organigrama da ESTA, S.A: Ano de 1990.....	104
Figura 5 - Ciclo de Planeamento da ESTA, S.A.	107
Figura 6 - Organigrama da ESTA, S.A.: Ano de 1992.....	112
Figura 7 - Municípios Integrantes da AMVC	189

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 - Programa do I Congresso do Turismo de Portugal	164
Imagem 2 - Programa do II Congresso do Turismo de Portugal	175
Imagem 3 - Sessão Pública de Apresentação da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa.....	197
Imagem 4 - EEC PROVERE do Vale do Côa: Estrutura dos Projectos Âncora	208

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Profissional destina-se à prestação de provas para a obtenção do grau de Mestre.

A opção pela realização de um Relatório Profissional tem justificação no facto de o exercício daquelas tarefas nos terem permitido obter uma experiência e um domínio das questões inerentes às áreas de actividades em que estivemos envolvidos, que nos possibilita evidenciar a aquisição de conhecimentos que substituem adequadamente a apresentação de uma dissertação.

O Relatório reporta ao período do exercício profissional por nós empreendido no turismo, compreendido entre o ano de 1980 até ao presente momento.

Durante este período, assumimos um leque distinto de funções e executámos uma grande variedade de tarefas que nos permitiu adquirir um conjunto alargado de competências.

O Relatório está estruturado em função dos ciclos de permanência nas entidades às quais prestámos colaboração profissional.

A cada ciclo corresponde um capítulo. Estes estão estruturados por partes.

Para melhor compreensão das funções desempenhadas optou-se por proceder previamente a um enquadramento da actividade ou negócio objecto da actuação da entidade empregadora. Uma função profissional tem um contexto interno, mas o seu exercício também é condicionado por um contexto externo, que impõe o seu conhecimento e domínio.

Em cada capítulo expressa-se, cumulativamente, a estrutura orgânica no âmbito da qual as funções se desempenharam, a sua amplitude, a forma como foram efectivadas e o impacto criado na organização.

Assim, no capítulo I referem-se as funções desempenhadas em organismo do sector empresarial do turismo do Estado. Incidindo a actividade da ENATUR – Empresa Nacional do Turismo, E. P. na exploração e gestão das Pousadas, procedeu-se a um percurso histórico e contextual da sua criação.

O capítulo II expressa o nosso percurso profissional na Secretaria de Estado do Turismo, a nível do Gabinete do membro do governo responsável. De igual modo, contextualizámos o posicionamento do turismo na política económica e identificámos as estruturas orgânicas criadas para a implementação das medidas de política pública para o turismo. Expressámos igualmente as funções desempenhadas, as competências adquiridas e os contributos para a organização.

No capítulo III retratamos o nosso percurso profissional no exercício da actividade privada empresarial do turismo. Caracterizamos a estrutura empregadora, referimos o seu processo de internacionalização na prestação de serviços turísticos e procedemos à identificação das diversas funções nela desenvolvidas. Identificamos as competências adquiridas neste percurso bem assim como os contributos prestados à organização.

No capítulo IV, num novo percurso profissional, agora em organismo gestor de fundos comunitários ao nível do FSE – Fundo Social Europeu, e na área da formação profissional no turismo. Da mesma forma contextualizamos as tarefas, referimos as novas competências adquiridas e os contributos prestados à organização e ao quadro de financiamento das acções de formação, pública e privada, no turismo.

No capítulo V damos expressão a um outro novo percurso profissional, agora na cúpula do associativismo empresarial do turismo português. Após enquadramento do movimento associativo, expressamos as funções de alto nível desempenhadas, o âmbito, a natureza e a complexidade das funções exercidas. Igualmente referimos as novas e amplas competências adquiridas, para concluirmos com a expressão do nosso contributo ao movimento associativo e aos agentes económicos do turismo português.

No capítulo VI, numa outra dimensão do associativismo, agora de âmbito intermunicipal e de natureza de desenvolvimento regional, apresentamos o resultado do desafio profissional de conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial, com base nos recursos endógenos; criar uma rede de consorciados numa estratégia colectiva; identificar as fontes de financiamento dos projectos de investimento, público e privado, e animar um modelo de governança do território.

No capítulo VII, expressamos o nosso percurso a nível do ensino superior, nomeadamente no turismo, identificamos as unidades curriculares que leccionámos e a nossa participação nos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino aos quais prestámos serviço.

No capítulo VIII, identificamos a nossa produção científica e intervenção pública em *fora* e na imprensa escrita e televisiva, generalista e especializada, de tomada de posições e opiniões sobre temas diversos do turismo.

CAPÍTULO I – NO SECTOR EMPRESARIAL DO TURISMO DO ESTADO: ENATUR, E. P.

1. CONTEXTO ECONÓMICO DE 1980 A 1985

1.1 Política Económica

A política económica prosseguida pelos Governos Constitucionais entre os anos de 1980 e 1985, sem prejuízo da atenção dedicada às transformações estruturais que haviam ocorrido no país, decorrentes da alteração do sistema e do regime político em 25 de Abril de 1974, foi fundamentalmente dominada pela urgência da resolução de situações de tipo conjuntural.

A principal situação decorreu do segundo choque petrolífero¹, provocado pela decisão da OPEP² em 1979, ao alterar as condições de oferta do mercado petrolífero as quais, a par das consequências decorrentes da cessação das exportações de petróleo por parte do Irão, em decurso de revolução nele ocorrida em 1978 para deposição do regime vigente, conduziram à duplicação do preço do petróleo.

A economia portuguesa, à semelhança das economias dos países ocidentais, confrontou-se com uma escalada dos preços do petróleo e com uma alta, entretanto ocorrida, na cotação do dólar. As consequências foram gravosas: subida da taxa de inflação pelo lado dos factores de produção importados e deterioração dos termos de troca internacionais.

Em face desta alteração profunda do cenário macroeconómico mundial, os países integrantes da OCDE³ desenvolveram políticas económicas restritivas da procura com o

¹ O primeiro choque petrolífero ocorreu em Outubro de 1973, após declaração de embargo total de fornecimento de petróleo aos países ocidentais por parte dos países árabes produtores de petróleo, em consequência do alinhamento político da Europa e EUA no conflito armado Israelo-Árabe.

² Organização intergovernamental criada em 10 de Setembro de 1960, na Conferência de Bagdad, por cinco países exportadores de petróleo: Arábia Saudita, Irão, Iraque, Kuwait e Venezuela. Actualmente é constituída por 12 Estados e tem sede social em Viena. Prossegue objectivos de coordenação e harmonização das políticas petrolíferas dos seus Estados-Membro com vista a assegurar preços equitativos e estáveis para os produtores de petróleo, uma oferta eficiente, económica e regular de petróleo para o consumo das Nações e um justo retorno do capital investido na indústria.

³ Organização intergovernamental criada em 30 de Setembro de 1961, com a missão de promover políticas que contribuam a expansão do comércio mundial numa base multilateral e para o desenvolvimento da economia

objectivo de atenuar a evolução desfavorável da inflação e de defender as suas balanças de pagamentos. Portugal, contudo, desenvolve entre 1980-1983 política económica divergente:

“Enquanto nos outros países europeus se punham em prática medidas contraccionistas, em Portugal foram aplicadas no ano de 1980 políticas claramente expansionistas: os salários e as prestações da segurança social subiram acentuadamente; a política monetária tornou-se bastante menos restritiva; estimulou-se o investimento através de novos incentivos; promoveram-se enormes aumentos do consumo público; favoreceu-se o consumo privado através de consideráveis subidas de salários, acompanhadas da intensificação dos controlos sobre os preços. Para agravar ainda mais os problemas do equilíbrio externo, o escudo foi revalorizado em 6% e o ritmo de depreciação mensal da taxa de câmbio foi reduzido.” (Lopes, 1996/1999, p. 31)

O resultado da política económica desenvolvida gerou desajustamentos na economia e nas contas do Estado. O défice das transacções correntes passou a representar 11,5% do PIB – Produto Interno Bruto em 1981, para se situar em 13,5% em 1982. O défice do SPA - Sector Publico Administrativo que representava 8,1% do PIB no final de 1979, subiu para 11% em 1982. Em consequência desta deterioração das contas públicas o País teve de recorrer ao endividamento externo numa escalada galopante, de tal forma que no final deste mesmo ano os mercados internacionais de capitais deixaram de lhe conceder empréstimos.

É neste contexto que ocorre uma segunda intervenção de ajuda do FMI⁴.

Este apoio técnico e financeiro do FMI foi plasmado na Carta de Intenções assinada entre o IX Governo Constitucional e o FMI em Outubro de 1983 e materializada através de um Acordo *Stand-By* (SBA)⁵ e de uma Facilidade de Financiamento

mundial. Sucede à OCEE - Organização para a Cooperação Económica Europeia, criada em 1947 com o propósito de coordenar o Plano Marshall.

⁴ Organização intergovernamental criada em 22 de Julho de 1944 com a missão de promover a cooperação monetária internacional e de regular o sistema financeiro internacional. O auxílio do FMI ocorre a pedido expresso do Governo do país a resgatar e traduz-se em empréstimos financeiros para a implementação de políticas instrumentais - orçamental, fiscal, monetária, cambial e salarial - com o objectivo de corrigir os desequilíbrios das suas contas públicas.

⁵ O SBA – *Stand-by Agreement* é um mecanismo de apoio financeiro do FMI destinado a auxiliar os países de baixo rendimento na solução de problemas de curto prazo a nível da sua balança de pagamentos, decorrentes de défices temporários ou de natureza cíclica. Os desembolsos do FMI são condicionados ao cumprimento das metas acordadas, no tempo e em volume.

Compensatório (CFF)⁶, no montante global de 499,6 milhões de DSE, para o período de 7 de Outubro de 1983 a 28 de Fevereiro de 1985.

As medidas negociadas, embora de natureza idêntica às que tinham sido implementadas em decurso da primeira intervenção⁷, foram mais exigentes:

“Elas comportaram aumentos consideráveis dos preços controlados, subidas substanciais das taxas de juro, fortes desvalorizações da taxa de câmbio, agravamentos de alguns impostos, limites apertados para a expansão do crédito e cortes significativos nos investimentos das empresas públicas e do sector administrativo.” (Lopes, 1996/1999, p. 32)

Este programa⁸, que vem reforçar o programa de ajustamento da economia nacional que entretanto tinha sido desenvolvido na parte final de 1982, determinou uma política fortemente contraccionista com a missão de continuar a manter a solvabilidade externa do país.

Os objectivos primordiais do programa pugnavam pela redução do défice da balança corrente, em grande medida desequilibrada pelo volume de endividamento externo por parte das empresas públicas (Mateus, 1998), e pela redução do défice orçamental.

Para a prossecução deste rápido ajustamento actuou-se ao nível das políticas instrumentais com especial foco nas políticas orçamental, monetária, cambial e salarial.

Estas políticas pretenderam fundamentalmente contrair a procura interna, com o objectivo de reduzir as importações e canalizar uma parte da produção nacional para os mercados externos. Neste sentido, procedeu-se igualmente a desvalorizações do escudo com vista a tornar as exportações de bens e serviços mais competitivos internacionalmente. Fixaram-se, assim, metas ambiciosas para os dois primeiros anos de vigência do programa, traduzidas, entre outras, na redução da procura interna em -5,6% ao ano, no crescimento

⁶ O CFF – *Compensatory Financing Facility* é um mecanismo de apoio financeiro a um Estado por parte do FMI para ocorrer a duas situações: baixa temporária das receitas de exportação devido a quebras das cotações internacionais e subida temporária dos preços dos cereais importados para satisfazer défices alimentares.

⁷ O primeiro programa de estabilização com o apoio do FMI ocorreu em Maio de 1978, abrangendo o período de 1978-1979.

⁸ O programa foi revisto em Junho de 1984, assinando-se uma nova Carta de Intenções, em face de alguns dos objectivos não estarem a ser totalmente alcançados, como era o caso da taxa de inflação.

anual das exportações de bens e serviços em cerca de 14% e numa substancial redução das importações (Quadro 1).

Quadro 1 - Programa de Ajustamento com o FMI no período de 1983 a 1985

Unid: %

Rubrica	Partida	Pontos de Chegada		
	1982	1983	1984	1985
I - Medidas de Política Previstas				
<i>Política Orçamental</i>				
Saldo do SPA (% do PIB)	-11,0	-8,5	-9,6	-9,6
<i>Política Monetária</i>				
Taxa de juro nominal	23	27,8	29,4	27,2
Taxa de juro real	1,9	2,6	3,8	4,6
<i>Política Cambial</i>				
Variação da taxa de câmbio efectiva	14,8	26,8	21,1	13,0
<i>Política Salarial</i>				
Variação dos salários nominais	20,5	18,7	18,8	21,1
II - Resultados Obtidos				
Índice de preços no consumidor	22,7	25,1	28,8	19,6
Taxa de desemprego	6,3	7,6	8,4	8,6
Variação dos salários reais	-2,2	-6,4	-10	1,5
Balança de transacções correntes (% do PIB)	-10,8	-6,1	-2,5	1,4
Importação de bens e serviços	3,9	-6,1	-4,4	1,4
Exportação de bens e serviços	4,7	13,6	11,6	6,7
III - Ajustamentos Macro-económicos				
PIB	2,1	-0,2	-1,9	2,8
Procura interna	2,8	-5,6	-5,6	0,6
Consumo privado	2,4	0,3	-2,9	1,0
Formação Bruta de Capital Fixo	2,3	-7,1	-17,4	-3,6

Fonte: World DataBank

Procedeu-se, ainda, à contenção do investimento do sector público e dificultou-se o seu financiamento. Limitou-se a expansão do crédito à economia e fixaram-se limites à expansão salarial.

A par destas medidas o Governo comprometeu-se também a tomar medidas de médio prazo com vista à correcção de debilidades estruturais, contando-se entre elas o desenvolvimento dos mercados financeiros, modernizando-o e ampliando-o; a reforma do sistema fiscal, tornando-o mais eficiente e eficaz e a flexibilização do mercado de trabalho, com vista a ganhos de competitividade e de produtividade.

À semelhança do que já havia ocorrido com o primeiro programa de ajustamento, os resultados obtidos suplantaram os objectivos fixados, restabelecendo-se os equilíbrios macroeconómicos - internos e externos - no período estabelecido.

Como reconhecido:

“A partir destas medidas, o impacto não deixou de ser efectivo. Os resultados deste programa de estabilização em termos da balança foram, mais uma vez, notáveis: o défice externo reduziu-se de 12%, em 1982, para 3%, em 1984.” (Mateus, 1998/2001, p. 120)

O êxito da implementação das medidas do programa de ajustamento pode ser também avaliado pelo facto de não ter sido necessário utilizar 185,7 milhões de DSE do valor global do financiamento concedido, ou seja, cerca de 40% (BP, 1986) e, ainda, ao facto de o país “nunca esteve exposto à necessidade de reescalonar a dívida externa” (Lopes, 1996/1999, p. 148).

Contudo, também à semelhança do passado, o ajustamento implicou uma travagem no crescimento económico, quebras no consumo e no investimento privado e público, redução dos salários em termos reais, aumento no nível de desemprego e subida na inflação.

O período que decorre entre os anos de 1980-1985 fica, assim, marcado pela concepção e implementação de políticas económicas bem diferenciadas. A um ciclo de expansão da economia, de 1980 a 1983, seguiu-se um ciclo de contracção, de 1983 a 1985.

1.2 Política de Turismo

A I República, desde a sua implantação, dedicou atenção ao turismo. Estando somente decorridos sete meses sobre a data da sua implantação, é criada a Repartição de Turismo⁹. O turismo institucional em Portugal tem, pois, cem anos de intervenção pública.

⁹ A Repartição de Turismo é criada por Decreto do Governo Provisório da República, de 16 de Maio de 1911, publicado no Diário do Governo de 18 desse mesmo mês, sendo o primeiro organismo do turismo na esfera institucional do Estado. A sua criação ocorre no decurso da realização do IV Congresso Internacional de Turismo, realizado na Sociedade de Geografia, em Lisboa, entre 12 a 20 de Maio de 1911.

A partir daqui, vários foram os organismos públicos criados para o fomento e a promoção do turismo. Não obstante este empenho, o posicionamento do turismo na macro estrutura do Estado na I República caracterizou-se por alguma instabilidade (Quadro 2).

Quadro 2 - Posicionamento Institucional do Turismo: 1910-1985

ANO	DEPARTAMENTO GOVERNAMENTAL	TUTELA
1910	Ministério do Fomento	
1916	Ministério do Comércio	
1920	Ministério do Comércio e Comunicações	
1927	Ministério do Interior	
1940	Presidência do Conselho	
1962	Presidência do Conselho	Subsecretário de Estado da Presidência do Conselho
1968	Presidência do Conselho	Secretaria de Estado da Informação e Turismo
1974	Presidência do Conselho	Subsecretário de Estado da Informação e Turismo
1974	Ministério da Coordenação Económica	Secretaria de Estado do Comércio Externo e Turismo
1974	Ministério da Economia	Secretaria de Estado do Comércio Externo e Turismo
1974	Ministério da Economia	Subsecretário de Estado do Turismo
1975	Ministério do Comércio Externo	Secretaria de Estado do Turismo
1975	Ministério do Comércio Externo	Subsecretário de Estado do Turismo
1976	Ministério do Comércio e Turismo	Secretaria de Estado do Turismo
1981	Presidência do Conselho de Ministros	Secretaria de Estado do Turismo
1983	Ministério do Comércio e Turismo	Secretaria de Estado do Turismo
1985	Presidência do Conselho de Ministros	Secretaria de Estado do Turismo

Fonte: Elaboração própria com base nas leis orgânicas dos Governos da República, Provisórios e Constitucionais

Somente na II República o turismo, ao ser posicionado na Presidência do Conselho, constata estabilidade institucional, muito embora sem que assegure autonomia própria de funcionamento, figurando sempre associado a informação ou propaganda do regime. O tratamento das questões do turismo ocorrem em função de vectores de ordem política e não em função da sua natureza de actividade económica. Este pano de fundo, no fundamental, vai perdurar até meados de 1975, ou seja, até à altura da criação de uma Secretaria de Estado do Turismo.

O período de 1980-85 é o do início, no regime pós-25 de Abril, de (re)afirmação do turismo como actividade económica, com relevância para o desenvolvimento económico e social do país e para o equilíbrio da sua balança de pagamentos.

A década de 80 inicia-se estando já lançadas as novas bases de estabilização da macroestrutura institucional do turismo¹⁰, fundamentalmente a nível da sua tutela, e promovido o (re)lançamento de medidas de políticas públicas com vista à sua consolidação como actividade económica.

Neste período de 1980-85, como aliás ocorrerá até final da década, a essência do seu posicionamento institucional, a par do comércio - este na vertente essencialmente externa de captação de investimento estrangeiro - é o da sua integração no Ministério do Comércio e Turismo¹¹.

Não se desconhece, contudo, ter ocorrido posicionamento institucional pendular entre 1981-1995, no qual o turismo oscilou entre o Ministério do Comércio e Turismo e a Presidência do Conselho de Ministros, questão que será aprofundada na parte 2 do capítulo II.

As medidas de política públicas para o turismo, no período compreendido entre 1980 e 1985, centram-se essencialmente em três vertentes: o reforço da promoção externa, a criação de incentivos ao investimento no turismo e a regionalização turística do território.

2. FILOSOFIA, ORGANIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO E GESTÃO DAS POUSADAS

2.1 Pousadas de Turismo: Gênese e Desenvolvimento

Desconhece-se a quem atribuir o conceito e os modelos de gestão e funcionamento das Pousadas. O conceito terá sido inspirado no modelo dos Paradores, da iniciativa do Patronato Nacional de Turismo, organismo público do reino de Espanha¹². É o que decorre da intervenção proferida no I Congresso da União Nacional, realizado em Lisboa, em Maio de 1934:

¹⁰ Entre 1975 e 1980 são criados os seguintes organismos: Secretaria de Estado do Turismo, em 1975; os Centros de Turismo de Portugal no estrangeiro, em 1975 e a Enatur, E.P., em 1976.

¹¹ Neste período, o turismo, a nível do Estado, é encarado como uma actividade com potencial para captação de divisas necessárias aos pagamentos externos, da mesma forma que o comércio o era enquanto instrumento de captação de capitais externos necessários ao esforço de modernização das estruturas produtivas do país.

¹² Criado pelo rei Alfonso XIII, em 1928, para restaurar, preservar e divulgar o património histórico, cultural e etnográfico de Espanha.

“Não pode exercer-se eficazmente o turismo sem que existam pousadas ou casas de chá nas principais estradas de movimento internacional.

Estas instalações pertencem ao número das que não têm, de início, probabilidades de produzir rendimento compensador, e portanto têm de ser construídas a expensas do próprio Estado.

Em Espanha o Patronato Nacional de Turismo está construindo actualmente uma série de «Paradores» e «Albergues» [...]

Serviriam estas instalações simultaneamente de propaganda, orientando convenientemente o turista, de forma a tentar alargar o período da sua estadia no país. [...]

Tanto na construção como na instalação das pousadas ou paragens deveriam adoptar-se estilos e costumes da região atravessada pelos automobilistas.” (Ferreira, 1934, p. 361-362)

O conceito de Pousada aparece mais tarde desenvolvido no âmbito do I Congresso Nacional de Turismo¹³, onde se aponta a sua finalidade, a localização, o modelo arquitectónico, a capacidade de oferta, os elementos decorativos e os modelos de exploração e de financiamento:

“Finalidade – Esta organização das «Pousadas» visa resolver uma falta da nossa indústria, ainda muito primitiva, do turismo e que se resume numa simples palavra: o conforto sóbrio e económico. [...]

Tipo de construção – Tanto quanto possível regional. [...]

Instalação – A instalação tipo mínimo deverá ter: 4 a 10 quartos. [...]

Mobiliário – O mais simples possível; imitação de tipos portugueses regionais [...]

Localização – Deverá atender-se sempre a que a «Pousada» é para ser frequentada por pessoas, que viajam para descansar e que habitualmente vivem na cidade. [...]

Exploração – Poderá ser entregue a um casal que tenha qualidades idóneas; a mulher cozinhando e o homem ocupando-se do restante serviço com um ou mais auxiliares, raparigas ou filhos. [...]

O pessoal vestirá trajos regionais. [...]

É portanto o Estado directamente interessado no seu desenvolvimento. Indispensável é, portanto, que o capital necessário seja facilitado pelo Estado, a um juro baixo [...].” (Lima, 1936)

Ainda em sede do I Congresso Nacional de Turismo, o então Director de «O Primeiro de Janeiro» oferecendo considerações e sugestões sobre a organização do turismo em Portugal, refere:

¹³ Congresso realizado em Lisboa, de 12 a 16 de Janeiro de 1936.

“A vizinha Espanha pode oferecer-nos um útil paradigma para a resolução do nosso problema turístico na província.

Ali se aproveitaram velhos palácios, castelos ou até antigos e pequenos conventos, para instalar pequenos hotéis, *paradores*, ou hospedarias, com uma dúzia ou dúzia e meia de quartos e todo o conforto moderno, sob o aspecto local e antigo. [...]

Aqui, também, ou adaptando ou fazendo novo, organizemos os pequenos hotéis de arquitectura e decoração regionais, com motivos novos – as loiças das Caldas, os panos de Alcobaça, os trajos vianêses, os elementos vários da indumentária e da etnologia nacional.

O que não podemos (é evidente), é continuar a oferecer com inconsciência a hospedaria sem conforto, de pouco aceio, de camas duras, às vezes de mēsa farta, mas mal apresentada.” (Guedes, 1936, p. 9)

Embora não coincidentes em todas as vertentes, a percepção sobre o conceito de Pousada parece merecer algum consenso entre actores económicos e da sociedade. A Pousada era abordada como uma nova tipologia de alojamento turístico, podendo resultar da recuperação de património histórico e monumental, capaz de assegurar com vantagem a qualidade das instalações e de serviço hoteleiro, de responder a motivações do turista que procura o silêncio e o descanso fora dos centros urbanos, projectando, ainda, uma imagem do Portugal interior, dos seus hábitos e costumes, da sua cultura e da sua gastronomia. As Pousadas eram pensadas como estabelecimentos turísticos, de pequena dimensão, com uma filosofia de exploração económica e com potencial de fixação de turistas com base na reprodução das idiossincrasias locais e regionais.

A construção de Pousadas volta a ser um assunto abordado no âmbito das comemorações do Duplo Centenário da Nacionalidade. Da lista de iniciativas sugeridas e no que ao turismo diz respeito, projecta-se construir dez pousadas, em locais com características regionais, com capacidade entre 10 a 15 quartos, admitindo-se que elas pudessem ser edificadas pelo Estado e a sua exploração entregue a particulares, mas sempre fiscalizada por ele.

Embora nenhuma delas tenho sido construída no decurso das Comemorações – a primeira pousada só viria a ser inaugurada em 1942, em Elvas -, a inclusão de um tão vasto plano no âmbito daquele evento, sugere ter ocorrido uma alteração no conceito de Pousada, passando esta a ser perspectivada como espaços de reprodução de modelo de organização

social, de reprodução de valores ideológicos e instrumento de afirmação de uma prática de intervenção política.

A este propósito importa recordar que o turismo, desde 1940, era tutelado pelo Secretariado da Propaganda Nacional.

“Foi com o maior optimismo, o maior entusiasmo, que o Secretariado da Propaganda Nacional recebeu, em 1940, no quadro das suas actividades, o encargo do problema do turismo. Há muito que sonhávamos, quase infantilmente, com essa caixa de lápis-de-cores, com mais esse pretexto para elevar o nível do nosso gosto, para embelezar o País, para sublinhar a sua poesia e a sua graça, para tentar, dentro dessa nova actividade, passá-lo a limpo. Escrevemos então, no entusiasmo das primeiras horas desse enriquecimento, um longo relatório, que enviámos ao Sr. Presidente do Conselho, sobre o que nos parecia de urgente realização, desenho colorido da árvore de Natal do turismo português como então a imaginávamos.” (Ferro, 1949, p. 10)

Os serviços de turismo, virão a ser integrados, em 1944, no SNI - Secretariado Nacional de Informação e Cultura Popular, na dependência da Presidência do Conselho e a rede de pousadas ficará a ser conhecida por *Pousadas SNI*.

Em 1947 encontravam-se já construídas sete pousadas, todas elas através da DGEMN - Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais do Ministério das Obras Públicas, ao tempo sob a orientação de Duarte Pacheco.

Outras virão a ser projectadas e inscritas no Plano de Melhoramentos do Ministério das Obras Públicas, entre elas a de Tomar, a de Marvão e a das muralhas de Óbidos.

Em 1953, o SNI procedeu à reorganização das pousadas regionais e estabeleceu cinco classes em função da sua localização e características: as pousadas de monumentos, as pousadas de interesse especial, as pousadas de estímulo, as pousadas de estrada e as pousadas de fronteira. Neste mesmo ano apresenta proposta ao Presidente do Conselho, com vista à expansão da rede de Pousadas em mais 32 unidades. A resposta é desfavorável, por manifesto exagero do proposto, e o Plano fica reduzido à construção de mais treze unidades.

Decorrida uma década, este Plano é revisto por uma Comissão mista, integrada por representantes do SNI e da DGEMN, que elabora um novo Plano Pousadas. Deste Plano -

Plano de Pousadas de 1996 - sobressai a orientação para o aproveitamento para fins de apoio turístico de imóveis classificados de monumento nacional ou de interesse público. Algumas das Pousadas neste previstas serão inauguradas já depois de 25 de Abril de 1974, como é o caso das Pousadas de D. Diniz - Vila Nova da Cerveira e de Santa Marinha da Costa - Guimarães.

As Pousadas são património e propriedade do Estado, mas a sua exploração é concedida a privados em regime de concessão de exploração. Este modelo vigora na prática até Agosto de 1976, altura em que a ENATUR, Empresa Nacional de Turismo, E.P. é criada.

2.2 ENATUR, Empresa Nacional de Turismo, E.P.

A alteração profunda do contexto político em Abril de 1974, decorrente da implantação de um novo sistema e regime político implicou, como sempre assim ocorre, alterações na macroestrutura do Estado. Uma vez, em razão da necessidade de reorganização administrativa determinada pela assumpção de novos papéis e funções do Estado, outras, em razão das circunstâncias do momento político. Na esfera da actuação do Estado no turismo, por uma e outra razão, veio a constatar-se o mesmo.

As convulsões políticas, sociais e laborais ocorridas, fundamentalmente no ano de 1975, aquando do processo de nacionalização de grande parte do tecido produtivo nacional, motivaram no campo empresarial, nomeadamente a nível da gestão, práticas de modelos de governança desconhecidos no país, sendo os de auto-gestão ou de partilha de responsabilidade entre o sector público e sindical, dois de entre eles.

Neste contexto e circunstâncias, as Pousadas de Turismo passaram por turbulências várias. Uma foram praticamente abandonadas pelos seus concessionários, outras mantiveram o *status-quo* e as demais viveram em regime de auto-gestão, mas todas, sem excepção, viveram momentos de dificuldades económicas e financeiras, às quais se somaram as dificuldades de mercado do lado da procura turística.

Por este conjunto de razões, o Estado viu-se confrontado no turismo, à semelhança do que ocorria na demais actividade económica, com a desestruturação do tecido

empresarial, público e privado do turismo, pelo que se viu coagido à prestação do apoio financeiro às empresas de modo a garantir-lhes condições de sobrevivência.

“[...] Estado teve de intervir em algumas delas, a fim de evitar o desemprego de alguns milhares de trabalhadores e, ao mesmo tempo, assegurar a manutenção do equipamento turístico em situação de vir a ser explorado em condições rendíveis e defender os investimentos realizados.

Por outro lado, em consequência das nacionalizações efectuadas, passaram também para o domínio do Estado diversos empreendimentos, alguns deles pertencentes a empresas sem qualquer vocação turística.

Vê-se, assim, cometida ao Estado a responsabilidade da gestão de várias unidades turístico-hoteleiras e de cerca de duas dezenas de agências de viagens.” (Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

Assim, constatando o Estado existir a necessidade de criar condições que permitissem introduzir esquemas de gestão equilibrados e harmónicos de modo a prosseguir a rentabilidade dos equipamentos e o normal funcionamento dos estabelecimentos turísticos envolvidos, o Governo decidiu criar um organismo destinado a gerir as participações do Estado no turismo e superintender na gestão das empresas, cuja actividade se exerce no sector do turismo, que estejam sob intervenção governamental. Nasce, então, a Enatur - Empresa Nacional de Turismo, E.P..

O Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto, que a cria, determina ser a sua natureza uma empresa pública, com personalidade jurídica, dotada de autonomia administrativa e financeira e património próprio e com um capital social de 100 mil contos¹⁴, a “fim de poder vir a ser gerida segundo princípios que visem obter a economicidade óptima.” (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

A tutela da Enatur, E.P. é exercida pelo Ministério do Comércio Externo podendo este “dar directivas e instruções genéricas ao conselho de gerência, de acordo com a política geral de desenvolvimento do sector.” (Art.º 3.º, do Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

¹⁴ Corresponde, grosseiramente, a cerca de 500 mil euros, a preços correntes. Na conversão de valores em escudos para valores em euros consideraremos a taxa de 1€=200,482 escudos. Não sendo este mecanismo o totalmente correcto sob o ponto de vista técnico permite, contudo, expressar uma ideia aproximada dos valores em causa.

Para a Enatur, E. P. são transferidos e integrados no seu património os seguintes bens:

- Imóveis do Estado afectos à exploração de estabelecimentos hoteleiros e similares, com excepção de monumentos nacionais ou imóveis classificados;
- A universalidade dos direitos e deveres, a nível económico-financeiro, de recursos humanos, comerciais e outros que constituem aqueles estabelecimentos, e;
- As participações financeiras do Estado, de quaisquer institutos públicos ou de empresas nacionalizadas no capital de sociedades ou empresas proprietárias de estabelecimentos cuja actividade se insere nos domínios da indústria turística, designadamente na hoteleira e similares no alojamento complementar, no campismo, nas agências de viagens e outros operadores turísticos ou na exploração de outro equipamento complementar. (Art.º 7.º do Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

À Enatur, E. P. são-lhe cometidas, entre outras, as seguintes atribuições:

- Gestão dos bens, estabelecimentos e participações financeiras que integrem o seu património;
- Superintendência na gestão das empresas, cuja actividade se exerce no sector do turismo, que estejam sob intervenção governamental, e;
- Colaboração com o Banco de Portugal na definição de uma política de crédito adaptada à situação conjuntural e estrutural do sector. (Estatutos da Enatur, E. P., aprovados pelo Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

A estas, viria a acrescer a da própria exploração directa, ou sob a sua responsabilidade, das Pousadas. (Art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 207/84, de 25 de Junho)

No âmbito do diploma legal em apreço, caberia ainda à Enatur, E. P. a exploração das zonas de jogo de fortuna ou azar, mas tal comando é, pouco tempo decorrido, descontinuado através do Decreto-Lei n.º 886/76 de 29 de Dezembro.

Mais dispõe o referido diploma que a “A gestão da Enatur deve ser conduzida de acordo com os objectivos fixados no planeamento económico nacional e segundo princípios de economicidade que possam ser objectivamente fixados e controlados em relação às suas atribuições.” (Art.º 31.º, do Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto)

A Enatur, E. P. é, pois, concebida fundamentalmente como instrumento para a resolução de problemas de financiamento e de ordem operacional dos estabelecimentos hoteleiros e similares do Estado. É, basicamente, um instrumento operacional de exploração e gestão das Pousadas.

A actuação estratégica é uma dimensão que não lhe está cometida pelo Governo. A Enatur não é encarada como um instrumento da política do Governo para o turismo. Esta dimensão estratégica e instrumental da política governativa só vem a ser consagrada e reforçada a partir de 1985 quando lhe são cometidas a execução de tarefas e de projectos no âmbito da implementação das medidas de política do turismo prosseguidas pelos X e XI Governos Constitucionais.

3. FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Em 2 de Janeiro de 1980 ingressámos na vida activa, com a nossa admissão nos quadros da ENATUR, Empresa Nacional de Turismo, EP., dando início a um percurso profissional na actividade turística que se mantém até ao presente.

No período de colaboração prestada à Enatur, E.P., que se prolongou até início de Outubro de 1985 assumimos funções técnicas e de direcção, respectivamente, na área de planeamento e controlo e financeira.

Entre 2 de Janeiro de 1980 e 2 de Julho de 1980, no Departamento de Planeamento e Organização, com a categoria de estagiário. Entre 2 de Julho de 1980 e 14 de Fevereiro de 1983, no Departamento de Planeamento, Controlo e Organização, com a categoria de técnico auxiliar¹⁵. Entre 14 de Fevereiro de 1983 e Outubro de 1985 no Departamento Administrativo e Financeiro, inicialmente como técnico e a partir de 6 de Outubro de 1983 como Chefe de Serviços.

¹⁵ Entre 16 de Março de 1981 e 9 de Agosto de 1982 prestámos serviço militar obrigatório.

3.1 Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas

Para serem melhor percebidas as funções desempenhadas, julgamos ser de utilidade referir o modelo de governo da Enatur, E. P., referindo, nomeadamente, os seus órgãos sociais e o seu organigrama.

Os órgãos sociais da Enatur, E. P. integravam o Conselho de Gerência, o Conselho Geral e a Comissão de Fiscalização. (Art.º 8.º dos Estatutos)

Ao Conselho de Gerência competia “estabelecer a respectiva organização interna e elaborar os necessários regulamentos”. (Alínea c), do n.º 2, do art.º 15.º dos Estatutos)

No âmbito desta competência, o Conselho de Gerência determinou a estrutura orgânica da Enatur, E. P.. Basicamente esta estrutura considerava a existências de dois níveis orgânicos, interligados e comprometidos na gestão das Pousadas e demais estabelecimentos¹⁶ da empresa: Uma estrutura central, integrando departamentos e serviços constituídos numa base funcional, e uma estrutura operacional, constituída pelo conjunto de estabelecimentos, dispostos numa base geográfica e por natureza de posicionamento no mercado, sob a responsabilidade de um gestor, com autonomia administrativa e operacional.

A macroestrutura estabelecida, em 1980, a nível da estrutura dos serviços centrais, é a constante da Figura 1.

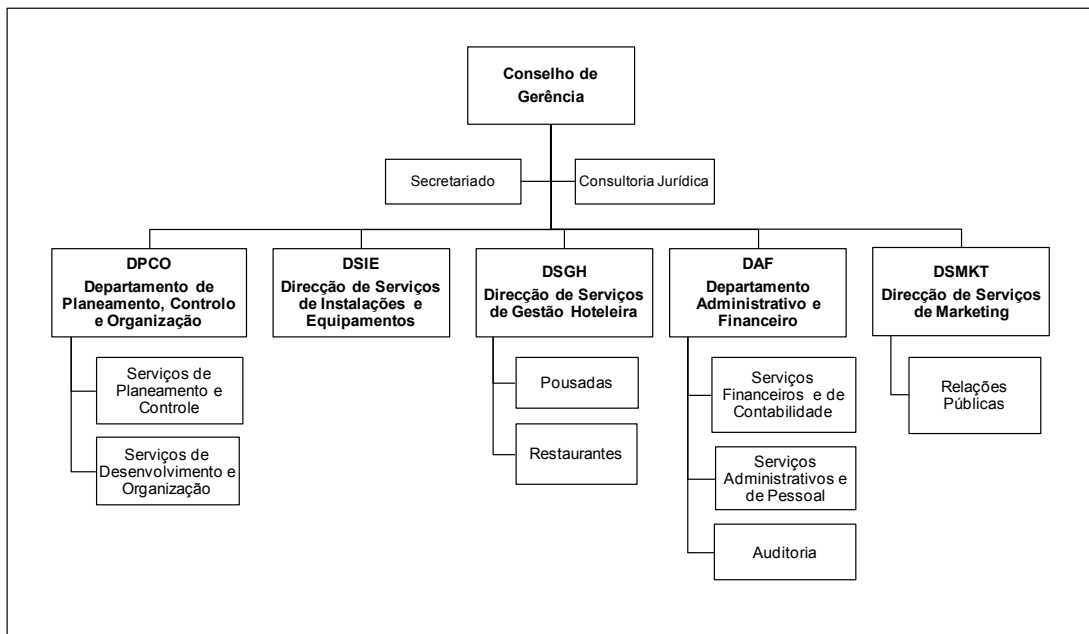
Conforme a Ordem de Serviço n.º 14/CG/80, de 14 de Agosto de 1980, competia ao Departamento de Planeamento, Controlo e Organização, entre outras, as seguintes atribuições:

- Implementar e dinamizar o processo de planeamento de médio/longo prazo;
- Colaborar com o Conselho de Gerência na definição das políticas, estratégias e Modelos a adoptar;
- Identificar e propor vectores de desenvolvimento para a empresa;

¹⁶ Além das Pousadas a Enatur, E. P. explorava dois restaurantes (Casa do Leão, no espaço do Castelo de S. Jorge, em Lisboa e Cozinha Velha, no espaço do Palácio de Queluz, em Queluz) e detinha participação numa sociedade de aluguer de automóveis sem condutor (TIAL – Transportes Internacionais em Automóveis, Lda.), em Lisboa.

- Promover a realização dos estudos de oportunidade e viabilidade económico-financeira que fundamentam o programa de investimentos e expansão da empresa;
- Conceber, desenvolver e implementar um sistema de informação de suporte à tomada de decisões, de controlo de gestão e adopção de medidas correctivas dos desvios constatados;
- Apoiar o Conselho de Gerência na negociação dos objectivos a fixar para cada exercício, com tradução no Plano Operacional da empresa, em articulação e coerência com os objectivos e políticas enunciados no Plano Estratégico.

Figura 1 - Organigrama da Estrutura Central da Enatur, E. P. no ano de 1980



Fonte: Elaboração própria, com base em Enatur, E. P., Ordem de Serviço do Conselho de Gerência n.º 12/CG/80

O Departamento de Planeamento, Controlo e Organização era integrado por duas Direcções de Serviços: a de Planeamento e Controlo e a de Desenvolvimento e Organização.

Como ficou estabelecido pela Ordem de Serviço n.º 15/CG/80, de 15 de Outubro de 1980, competia ao Departamento Administrativo e Financeiro, entre outras, as seguintes atribuições:

- Negociar com as instituições financeiras os financiamentos tidos por necessários;
- Actualizar os Planos de Tesouraria e propor as medidas de política financeira adequadas com vista a assegurar a liquidez da empresa;
- Gerir os meios financeiros colocados à disposição da empresa, pugnando pela sua solvabilidade e pela adequação dos mesmos às necessidades de desenvolvimento da empresa;
- Propor e implementar as acções tendentes à optimização da rentabilidade dos capitais investidos;
- Assegurar o funcionamento dos serviços administrativos;
- Promover a auditoria interna às Contas da empresa e dos seus estabelecimentos, e propor acções tendentes à superação das situações detectadas;
- Manter actualizados os inventários relativos ao património da empresa, e;
- Assegurar a escrituração dos livros e registos e proceder à publicação da Contas.

O Departamento Administrativo e Financeiro era integrado por duas Direcções: Direcção de Serviços Financeiros e de Contabilidade e Direcção Administrativa e de Pessoal.

No âmbito destes Departamentos e nos períodos respectivos de colaboração neles prestada exercemos as funções e tarefas constantes dos números seguintes.

3.2 Função, Tarefas e Iniciativas na Área de Planeamento Controlo e Organização

Integrámos, conjuntamente com mais dois colaboradores seniores, o Departamento de Planeamento e Controlo¹⁷. Por força da Ordem de Serviços n.º 14/CG/80, de 14 de Agosto de 1980, anteriormente referenciada, à Direcção de Serviços de Planeamento e Controlo foram-lhe cometidas as seguintes atribuições específicas:

- Acompanhar a evolução das variáveis macro-económicas e de mercado e proceder à recolha, tratamento e interpretação dos elementos estatísticos necessários ao enquadramento do Plano Estratégico da Empresa;
- Realizar os estudos económicos que lhe forem confiados;
- Programar, coordenar e desenvolver, de acordo com o calendário fixado, o processo de planeamento estratégico, assegurando a disponibilidade da informação necessária e o envolvimento dos demais Departamentos e Serviços da Empresa;
- Realizar estudos de oportunidade, de viabilidade técnico-económica e de financiamento e determinar a rentabilidade de investimentos;
- Consolidar o orçamento de investimentos da empresa e acompanhar a realização dos projectos aprovados;
- Promover junto dos demais Departamentos/Serviços a adopção de mecanismos e atitudes de gestão em coerência com o tipo de gestão preconizada para a empresa, e;
- Acompanhar os Gestores na elaboração dos respectivos Planos Operacionais – programa de acção e orçamentos – e proceder à consolidação dos mesmos, com vista à obtenção, dentro dos prazos fixados, do Plano Anual da Empresa e da sua compatibilidade com as metas do Plano Estratégico.

¹⁷ Em 14 de Agosto de 1980 este departamento passa a designar-se por Departamento de Planeamento, Controlo e Organização.

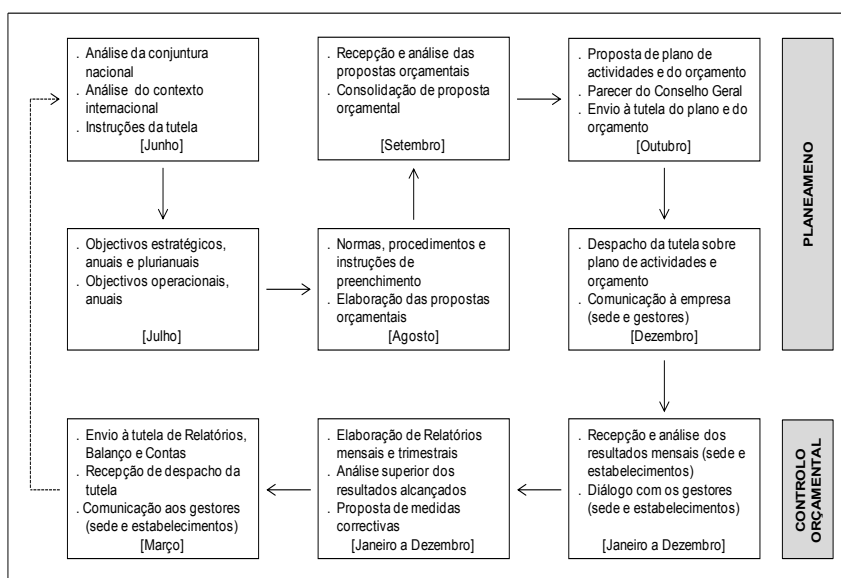
À Direcção de Serviços de Planeamento e Controle estavam-lhe cometidas, na essência, as atribuições inerentes à implantação e desenvolvimento do processo de planeamento estratégico e do controle orçamental de toda a empresa.

Importa, então, antes de passarmos a identificar as principais tarefas e iniciativas desenvolvidas na área de planeamento, controlo e organização, referir o modelo de planeamento e controlo prosseguido pela Enatur, E. P..

O modelo de planeamento estava balizado pela natureza pública da empresa, das circunstâncias internas e pela cultura da administração. Por um lado, obedecia a um comando e a um calendário pré-determinados pela tutela, que determinava a ocorrência de um ciclo preciso (Figura 2).

Figura 2 - Ciclo de Planeamento e Controlo Orçamental da Enatur, E. P.

Anos de 1980 a 1982



Fonte: Elaboração própria

Por outro, decorria de níveis razoáveis de participação e descentralização por parte dos gestores operacionais, sendo considerado, no âmbito do universo das empresas públicas, como inovador e tecnicamente desenvolvido para o padrão usual de funcionamento destas empresas na época.

Na área do planeamento, as tarefas e iniciativas de maior relevância que então desenvolvemos, foram as seguintes:

- Elaboração de estudo de viabilidade económica de ampliação de nove¹⁸ Pousadas, seleccionadas em função da sua localização, taxa de ocupação, perspectivas de mercado e disponibilidade de espaço para expansão.

O investimento total estimado era de 185.400.000,00 escudos¹⁹, dotando aquelas Pousadas com uma capacidade média total, pós-projecto, com cerca de 30 quartos.

A estrutura de cada estudo de viabilidade económica, definida por nossa iniciativa, obedecia ao seguinte formato:

- Caracterização da oferta e da procura turística no Distrito correspondente à localização da Pousada, privilegiando-se os indicadores de capacidade, dormidas e taxa de ocupação;
- Caracterização do Investimento, em termos da nova capacidade da Pousada, da calendarização da obra e do volume de investimento a realizar por natureza das rubricas;
- Projecção dos proveitos previsionais de exploração, discriminados pelas rubricas de alojamento, alimentação, cave e bar e outros;
- Projecção dos custos previsionais de exploração, discriminados por matérias-primas, encargos com pessoal, fornecimentos e serviços de terceiros, impostos, amortizações e outros encargos;
- Apuramento dos *cash flows* previsionais;
- Cálculo do VAL - Valor Actual Líquido, da TIR - Taxa Interna de Rentabilidade e do PRI – Período de Recuperação do Investimento;
- Análise de sensibilidade do projecto, fundamentalmente incidindo sobre a alteração do volume de investimento atento ao facto de se viver num período de taxa de inflação elevada, e;
- Apreciação final do projecto.

¹⁸ As Pousadas seleccionadas foram as seguintes: São Bento (Caniçada), Ria (Murtosa), São Jerónimo (Caramulo), Santa Bárbara (Póvoa das Quartas), Santa Maria (Marvão), Lóios (Évora), São Tiago (S. Tiago do Cacém), São Brás (S. Brás de Alportel) e Infante (Sagres).

¹⁹ Corresponde a cerca de 920 mil euros, a preços correntes.

As conclusões obtidas, nomeadamente quanto aos níveis de rentabilidade económica, período de recuperação do investimento e análise de sensibilidade à variação do volume de investimento, serviram de base à hierarquização da execução dos projectos e à sua integração no Plano de Expansão de Pousadas e no Plano de Investimento da Enatur, E. P..

- Acompanhamento e análises do comportamento e da evolução de variáveis críticas para a exploração da empresa, mormente do PIB dos países de origem dos principais mercados²⁰ das Pousadas, da taxa de câmbio das principais moedas utilizadas na aquisição dos serviços de alojamento e da taxa de inflação interna, com vista a contribuir para a fixação dos objectivos de ocupação, dos termos contratuais e comerciais e da evolução dos preços.
- Elaboração de Manual de Procedimentos para apuramento da proposta de Orçamento Anual da Enatur, E. P., dele constando:
 - Filosofia do processo de planeamento estratégico e da gestão orçamental da Enatur, E. P.;
 - Metodologia para a elaboração do orçamento anual da Enatur, E. P.;
 - Normas, procedimentos, instruções e formulários a observar por cada Gestor de Pousada e responsável por departamento ou direcção da estrutura central, no preenchimento da sua proposta orçamental.
- Recepção, análise e discussão das propostas orçamentais apresentadas pelos gestores operacionais e pelos responsáveis dos departamentos e direcções da estrutura central e sua adequação aos objectivos fixados;
- Consolidação das propostas orçamentais, a nível do orçamento de investimentos e do orçamento de exploração, e;
- Elaboração dos orçamentos financeiro e de tesouraria consolidados e do balanço previsional, com base nos objectivos fixados para a política financeira da empresa.

²⁰ Os principais mercados emissores eram os Estados Unidos da América, Reino Unido e França. O mercado interno tinha uma expressão diminuta.

Na área do controlo orçamental, as tarefas e as iniciativas desenvolvidas, com maior relevância, destacamos:

- Recepção e análise do desempenho mensal dos estabelecimentos explorados pela empresa e dos departamentos e direcções da estrutura central, ao nível dos investimentos efectuados, dos resultados obtidos e dos indicadores de exploração, com especial ênfase na taxa de ocupação, receita média de alojamento, rácios de alimentação e bebidas, custos com pessoal, energia e combustíveis, conservação e reparação, deslocações e estadas e despesas de representação e comunicações.
- Apuramento dos desvios, através da confronto das realizações com as metas e valores orçamentados, de todos os estabelecimentos, departamentos e direcções da estrutura central e reporte para o Conselho de Gerência das situações a merecerem maior atenção.
- Participação em reuniões de trabalho com os gestores e responsáveis dos departamentos e direcções de serviço da estrutura central com vista à correcção dos desvios desfavoráveis apurados face às metas e objectivos fixados.
- Apoio aos gestores e responsáveis dos departamentos e direcções da estrutura central nas medidas a adoptar para correcção dos desvios desfavoráveis apurados. O apoio prestado incidia na identificação das causas dos desvios e na formulação de sugestões para a sua correcção, sem prejuízo da responsabilização do gestor na tomada de decisões que só a ele competia enquanto responsável operacional.
- Elaboração de relatórios trimestrais para o Conselho de Gerência, na forma e modos requeridos pela tutela. Estes relatórios, após aprovação do Conselho de Gerência eram submetidos à tutela da Enatur, E. P. para sua apreciação e eventual emissão de despacho.

Na área da organização, as tarefas e iniciativas desenvolvidas e de maior relevo destacamos as seguintes:

- Padronização de formulários, impressos e demais documentação de apoio à elaboração do orçamento, de forma a assegurar coerência conceptual, operacional e administrativa em toda a empresa. Especial atenção era dada ao código de contas dos estabelecimentos, à natureza e ao âmbito de cada conta, à classificação dos proveitos e dos custos.
- Definição dos critérios de imputação, pelos estabelecimentos, departamentos e direcções da estrutura central, dos custos comuns gerados na sede da empresa.
- Calendarização das tarefas a efectuar e dos envios a efectuar ao DPCO, da informação necessária ao exercício de controle orçamental. Estabeleceram-se os prazos e a forma de envio da informação necessária, bem assim como os prazos de reporte aos gestores operacionais dos resultados alcançados e dos desvios apurados.
- Realização de auditorias operacionais, conjuntamente com o DAF, com vista ao apuramento do cumprimento das normas e instruções emitidas.

3.3 Funções, Tarefas e Iniciativas na Área Financeira

Como referimos já anteriormente, em 14 de Fevereiro de 1983 aceitámos o desafio lançado pelo Conselho de Gerência de passar a exercer funções no DAF – Departamento Administrativo e Financeiro, no âmbito da área financeira, inicialmente como técnico e, a partir de 6 de Outubro desse mesmo ano, como chefe de serviços.

Conforme a Ordem de Serviço n.º 15/CG/80, de 15 de Outubro de 1980, competia ao Departamento Administrativo e Financeiro, entre outras, as seguintes atribuições:

- Negociar com as instituições financeiras os financiamentos tidos por necessários;
- Actualizar os Planos de Tesouraria e propor as medidas de política financeira adequada com vista a assegurar a liquidez da empresa;

- Gerir os meios financeiros colocados à disposição da empresa, pugnando pela sua solvabilidade e pela adequação dos mesmos às necessidades de desenvolvimento da empresas;
- Propor e implementar as acções tendentes à optimização da rentabilidade dos capitais investidos;
- Assegurar o funcionamento dos serviços administrativos;
- Promover a auditoria interna às Contas da empresa e dos seus estabelecimentos, e propor acções tendentes à superação das situações detectadas;
- Manter actualizados os inventários relativos ao património da empresa, e;
- Assegurar a escrituração dos livros e registos e proceder à publicação da Contas.

À data de início destas nossas novas funções, a Enatur, E. P. debatia-se com dificuldades sérias de financiamento do seu Plano de Investimentos e de financiamento da sua tesouraria. Esta apresentava uma situação de ruptura permanente, determinando dificuldades em assegurar o pagamento atempado de salários, tanto na estrutura central como nos seus estabelecimentos, bem assim como a fornecedores. Paralelamente a Enatur, E. P. não dispunha de sistema de gestão integrada de fluxos financeiros entre a estrutura central e a sua estrutura operacional, reinando entre elas a falta de confiança e espírito de colaboração. Ou seja, a Enatur, E. P. debatia-se com problemas de liquidez e de solvabilidade que urgia resolver.

As tarefas prioritárias centraram-se, assim, em procurar desencadear medidas e iniciativas com vista à resolução dos problemas financeiros apontados, de curto e médio prazo. De entre muitas, apontam-se as mais relevantes:

- Construção, reforço e manutenção de clima de confiança entre actores responsáveis pela área financeira na estrutura central e nos estabelecimentos explorados;

- Criação de relações de confiança com a banca e selecção dos parceiros estratégicos, com vista ao financiamento da operação corrente da empresa e das suas necessidades de financiamento de médio prazo;
- Definição e implementação de instrumentos integrados de gestão dos fluxos financeiros, com recurso aos instrumentos previsionais de gestão (mapa de origem e aplicação de fundos, orçamentos de investimento, de exploração e de tesouraria) e à informação de gestão;
- Elaboração do plano financeiro, em articulação com o DPCO, prevendo evolução das receitas e das despesas, os investimentos projectados e as fontes de financiamento a utilizar;
- Reformulação da estrutura financeira da empresa, renegociando e reestruturando dívida;
- Negociação de linhas de crédito de apoio ao Plano de Investimentos;
- Centralização dos fluxos financeiros na estrutura central e sua gestão integrada pelo DAF;
- Criação de um fundo de caixa em todos os estabelecimentos, com fixação do seu montante em função da sua tipologia e capacidade e definição das regras e procedimentos de utilização. A sua função era a de assegurar as necessidades financeiras de aquisições correntes dos estabelecimentos;
- Criação de mecanismos de identificação das necessidades trimestrais de tesouraria dos estabelecimentos. O objectivo era o de conhecer as necessidades mensais e trimestrais de tesouraria dos estabelecimentos, de forma a permitir desenvolver atempadamente as medidas necessárias à disponibilização dos meios financeiros, em tempo e nas melhores condições de mercado;
- Definição de política financeira comum, na estrutura central e nos estabelecimentos da empresa, nomeadamente na fixação dos prazos de recebimentos e de pagamentos;

- Centralização e negociação, a nível da estrutura central, das condições financeiras e de adjudicação de obras de conservação e manutenção dos estabelecimentos da empresa;
- Definição e implementação de sistema de cobrança e criação de mapa de acompanhamento dos saldos em dívida à empresa, em volume e prazos, por parte dos operadores turísticos e demais entidades, e;
- Realização de auditorias financeiras, conjuntamente com o Serviço de Auditoria, com vista ao apuramento do cumprimento das normas e instruções emitidas.

3.4 Outras Funções

Além das funções anteriormente descritas assumimos, a partir de 21 de Janeiro de 1983 a gerência da sociedade TIAL – Transportes Internacionais em Automóveis, Lda..

A TIAL, sociedade participada pela Enatur, E. P., tinha como objecto social o aluguer de automóveis sem condutor. A sua frota automóvel era de cerca de 100 viaturas e tinha como bases operacionais o Aeroporto Internacional da Portela e as instalações na Av. Fontes Pereira de Melo.

Por procuração do Conselho de Gerência da Enatur, E. P. assumimos, em nome desta, a gerência da sociedade, com todos os poderes necessários ao exercício dos direitos sociais, durante os anos de 1983 a 1985.

4. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

No exercício das funções e na materialização das tarefas que desenvolvemos na Enatur, E. P., adquirimos e desenvolvemos um conjunto de competências individuais.

O conceito de competência individual que aqui fazemos uso é o de um acervo de conhecimentos, saberes, aptidões, habilidades, atributos, atitudes e comportamentos

adquiridos, formal ou informalmente, em contexto do exercício de uma actividade, função ou situação.

As competências, no plano individual, consistem em capacidades pessoais, fundamentalmente compostas por conhecimentos, habilidade e atitudes, que possibilitam ao profissional o desempenho das suas funções de forma eficiente e eficaz e o ajudam a atingir metas e resultados. (ASTD, 2004)

Competência individual não é, pois, entendida como um estágio de formação académica, formação educacional ou profissional pré-adquiridas, mas antes como sendo a “mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.” (Boterf, 1995)

Identificaremos as competências adquiridas em quatro categorias: Técnicas, Negócio, Interpessoais e Intelectuais. (ASTD, *ibidem*), às quais acrescentaremos as organizacionais e as comportamentais.

4.1 Área de Planeamento, Controlo e Organização

Na área de planeamento, controlo e organização as principais competências adquiridas no exercício das funções anteriormente descritas, foram as seguintes:

4.1.1 Competências Técnicas

- Domínio do modelo de planeamento e controlo orçamental mais adequado à natureza da empresa e às características dos actores;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos de análise do contexto interno e externo mais adequadas à empresa e ao seu objecto social;
- Domínio das técnicas de apuramento de desvios e da sua natureza em face do seu contributo para o desempenho da unidade operacional e para o resultado da empresa, e;

- Capacidade para estruturar relatórios, memorandos, ou outra informação de gestão e submetê-los a apreciação superior.

4.1.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para organizar e implementar processos metodológicos de gestão orçamental;
- Capacidade para definir objectivos operacionais, em termos quantitativos e qualitativos, e para identificar uma métrica e eleger o critério de avaliação;
- Capacidade para definir calendarização de actividades e de tarefas e de implementar mecanismos de controlo da sua execução, em termos de eficiência e eficácia, e;
- Compreensão da natureza e âmbito da intervenção dos diversos patamares organizacionais da empresa: estratégico, gestão e operacional da empresa.

4.1.3 Competências de Negócio

- Compreensão da natureza do negócio da empresa e do sector de actividade em que está inserida;
- Conhecimento do projecto estratégico, tático e operacional da empresa;
- Conhecimento dos factores críticos de sucesso do negócio da empresa, e;
- Capacidade para compreensão do contexto organizacional, nacional e internacional, e identificação das oportunidades e ameaças presentes no curto e médio prazo.

4.1.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação individual e em grupo, seja com técnicos, gestores ou colaboradores;

- Capacidade de comunicação, oral e escrita, sem compromisso na utilização de linguagem técnica;
- Capacidade para ouvir, pesar argumentação contrária, construir consensos e implementar plataformas de acção consensuais, e;
- Capacidade de liderança e motivação de grupo para a obtenção de resultados.

4.1.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados;
- Capacidade de auto-motivação e auto-desenvolvimento, e;
- Sentido de justiça, equidade e equilíbrio na resolução de conflitos.

4.1.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com contextos complexos, e;
- Capacidade para aceitar a mudança e a inovação.

4.2 Área Financeira

Na área financeira as principais competências adquiridas no exercício das funções anteriormente descritas, foram as seguintes:

4.2.1 Competências Técnicas

- Conhecimento e domínio dos ciclos das operações de investimento, do ciclo das operações financeiras e do ciclo das operações de exploração da empresa;
- Capacidade para elaboração dos documentos financeiros previsionais;

- Capacidade para elaboração do mapa de origens e aplicações de fundos de forma a compreender as razões da variação do fundo de maneiio;
- Domínio da técnica base da análise financeira, nomeadamente do método dos rácios, como instrumento de apoio ao diagnóstico financeiro, a gestão e avaliação da rentabilidade da empresa;
- Conhecimento dos mecanismos de gestão da tesouraria;
- Domínio de acervo conceptual da gestão e análise financeira da empresa, e;
- Capacidade para estruturar relatórios, memorandos, ou outra informação de carácter financeiro e submetê-los a apreciação superior.

4.2.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para conceber, organizar e implementar processos, procedimentos e metodologias da gestão dos fluxos financeiros, no âmbito de uma rede de estabelecimentos dispersos geograficamente;
- Capacidade para definir um sistema de controlo dos fluxos financeiros e de monitorizar a sua execução, em termos de eficiência e eficácia, no contexto de dispersão geográfica de estabelecimentos, e;
- Capacidade para desenvolver o planeamento financeiro a médio prazo, com vista à adequada estruturação financeira da empresa no seu todo.

4.2.3 Competências de Negócio

- Compreensão do funcionamento dos mercados financeiros e dos mecanismos de avaliação do risco empresarial;
- Conhecimento dos regimes de apoio financeiro e condições de financiamento praticados no espaço nacional;
- Conhecimento dos factores críticos da gestão financeira da empresa, e;

- Capacidade para compreensão do contexto económico-financeiro da empresa e da política financeira das autoridades nacionais, com vista a precaver situações de iliquidez e de insolvabilidade da empresa perante colaboradores e terceiros.

4.2.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação individual com a gestão de topo, gestores operacionais e técnicos em matérias financeiras;
- Capacidade de interação individual e institucional com fornecedores e clientes da empresa, nacionais e estrangeiros, nomeadamente com os responsáveis de organismos do sector bancário, e;
- Capacidade de liderança e motivação de grupo para a correcta gestão dos recursos financeiros e obtenção de resultados.

4.2.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões financeiras, de forma solitária, e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados;
- Capacidade de auto-motivação e auto-organização, em contextos de indisciplina financeira, e;
- Desenvolvimento de sentido de justiça e de solidariedade na resolução de situações de restrições, internas e externas, de capitais.

4.2.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com a pressão, e;
- Capacidade para lidar com contextos complexos e turbulentos.

4.3 Outras

No exercício das funções de Gerência da sociedade TIAL – Transportes Internacionais em Automóveis, Lda., as principais competências adquiridas foram as seguintes:

4.3.1 Competências de Negócio

- Compreensão do negócio de aluguer de automóveis sem condutor, e;
- Domínio do projecto estratégico da empresa.

4.3.2 Competências Interpessoais

- Capacidade de liderança e de motivação de grupo, e;
- Capacidade para estabelecer um clima organizacional de confiança, autonomia individual e de responsabilização pelos resultados obtidos.

4.3.3 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com a mudança e a inovação.

5. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

5.1 Área de Planeamento, Controlo e Organização

O trabalho continuado e persistente que desenvolvemos na área de planeamento, controlo e organização, a nível dos processos e do envolvimento dos gestores operacionais e demais responsáveis pelos departamentos e direcções sediadas na estrutura central da empresa, permite-nos identificar, em síntese, os principais contributos prestados à Enatur, E. P.. Entre estes destacamos:

- Consolidação de uma filosofia de gestão, pautada por uma visão da actividade turística e do contributo da Enatur, E. P. para a melhoria do serviço turístico, com base no desenvolvimento de um pensamento estratégico e numa gestão empresarial do negócio;
- Consolidação do processo de gestão orçamental da empresa, materializada na elaboração de modelos e formulários padronizados dos instrumentos previsionais de gestão. Entre estes modelos padronizados, com carácter universal e obrigatórios, figuravam o do orçamento de investimento, orçamento financeiro, orçamento de tesouraria e o orçamento de exploração, tanto a nível da estrutura central como das Pousadas;
- Consolidação do processo de controlo de gestão da empresa, materializado na elaboração de relatórios identificando os resultados obtidos, os desvios apurados e a sua natureza, e apontando sugestões de correcção das situações identificadas;
- Lançamento das bases de uma cultura de envolvimento dos gestores operacionais nas decisões estratégicas da empresa e no comprometimento e responsabilização no desempenho alcançado nas unidades sob sua gestão;
- Concepção da estrutura de estudos de pré-viabilidade e de viabilidade económico-financeira para as Pousadas e identificação das fases, âmbito e conteúdos a analisar, utilizando para o efeito obras de referência naquele momento (OCDE, 1972) e (ONU, 1978);
- Sedimentação das técnicas de avaliação da rentabilidade económico-financeira de projectos de investimento de ampliação de Pousadas através, nomeadamente, da utilização dos critérios do VAL - Valor Actual Líquido, TIR - Taxa Interna de Rentabilidade e PRI - Período de Recuperação do Investimento.

Fruto de insuficiências várias constatadas no país, ao nível da formação em gestão, decorrentes do facto da oferta de ensino superior nesta área estar a dar os seus primeiros passos com autonomia, aqueles critérios de avaliação da rentabilidade de projectos de investimento eram relativamente desconhecidos, mesmo ao nível da generalidade das empresas privadas.

Neste âmbito, a par da formação académica de base, foi-nos de enorme utilidade o estudo do conceito de taxa de actualização, de *cash-flow* e o da sua utilização na avaliação de projectos de investimento (Bierman & Smidt, 1972).

5.2 Área Financeira

Como tivemos oportunidade de referir a Enatur, E. P. debatia-se com problemas graves de liquidez e de solvabilidade. As medidas e iniciativas desenvolvidas centraram-se, em primeiro lugar, em resolver a situação de tesouraria e, em seguida, a de repor a confiança entre os gestores operacionais e o departamento financeiro na gestão dos fluxos financeiros.

No universo das Pousadas coexistiam situações de tesouraria activa a par de situações de tesouraria passiva, enquanto que na estrutura central a tesouraria passiva era uma situação recorrente. Os gestores das primeiras não procediam à transferência dos fluxos financeiros excedentários com receio de, em face da situação crónica de tesouraria passiva na estrutura central, não verem satisfeitas por esta, em tempo e em volume, eventuais necessidades financeiras futuras. Os gestores das segundas, pelas mesmas razões subjacentes na estrutura central, reclamavam destas transferências de fluxos financeiros superiores às suas necessidades. Estas práticas eram factor de turbulência, de impossibilidade de planeamento financeiro e minavam, por um lado, a confiança entre os actores e, por outro, determinava dificuldades e custos acrescidos na gestão global dos fluxos financeiros, sendo o acréscimo de custos financeiros somente uma das consequências.

Assim, consideramos que o primeiro e principal contributo prestado à Enatur, E. P. na área financeira foi o de restabelecer, fortalecer e cimentar padrões elevados de confiança na gestão capilar dos fluxos financeiros entre a estrutura central e os estabelecimentos do universo da empresa.

O segundo contributo advém da implementação de sistema de monitorização dos fluxos financeiros previsionais, no universo da empresa e num horizonte trimestral, revisto numa base mensal, de forma a antecipar decisões e seleccionar as medidas de política financeira mais adequadas às circunstâncias.

O terceiro contributo prendeu-se com a consagração prática da regra de equilíbrio financeiro mínimo, procurando a adequação das fontes de financiamento à natureza das aplicações. Deste modo, a Enatur, E. P. passou a financiar o seu Plano de Investimentos com operações financeiras de médio e longo prazo, em detrimento de uma prática de recurso a fontes de financiamento de curto prazo.

O quarto contributo decorreu da implementação de um sistema de cobranças, integrado e centralizado na sede da empresa, com claros resultados na redução do prazo médio de recebimentos e de reforço da relação com os operadores turísticos do universo da empresa.

Como corolário destes contributos prestados à organização, a estrutura financeira da Enatur, E. P. melhorou e os rácios aproximaram-se do padrão normal de funcionamento das empresas privadas congéneres.

CAPÍTULO II – NA MACROESTRUTURA INSTITUCIONAL DO TURISMO: SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO

1. POLÍTICA ECONÓMICA E POLÍTICA DE TURISMO

1.1 Política Económica

O ano de 1985 pode considera-se como momento de viragem na vida colectiva e económica do país. Estava concluído o período de estabilização das contas externas e o programa negociado com o FMI tinha sido implementado e as reformas previstas haviam sido executadas com reconhecido êxito, tanto interna como externamente.

A implementação do programa acarretou, contudo, consequências a nível do crescimento económico e social. O PIB teve um desempenho inferior ao esperado e a procura interna registou acentuada quebra suportada numa forte retração do investimento. O nível de desemprego acentuou-se ao longo do período e no final do programa registava um valor elevado.

No final de 1985 Portugal, não obstante os resultados alcançados com a implementação do segundo programa de ajuda financeira do FMI, confronta-se ainda com quatro graves problemas macroeconómicos: endividamento público e défice das contas externas, a par do desemprego e da inflação.

O endividamento público é de cerca de 58% do PIB, e as necessidades de financiamento do Estado absorvem recursos que poderiam ser canalizados para o investimento produtivo. Não obstante o saldo excedentário registado na balança de transacções correntes, a balança comercial continuava a apresentar saldo deficitário. A taxa de desemprego era, no final daquele ano, da ordem dos 8,6% e a taxa de inflação situava-se nos 19,6%.

No contexto internacional ocorria, todavia, a confluência de circunstâncias excepcionais para as economias europeias: melhoravam os termos de relação de troca; a cotação do dólar estava em baixa e o preço do petróleo em forte queda.

“Em 1984-85, os preços do petróleo, deflacionados pelo IPC dos Estados Unidos da América, sofrem uma quebra de 46%, e em relação ao pico de 1980 caem mesmo cerca de 70%. A melhoria das

razões de troca em 1984-85 (24%) tem uma contribuição fundamental não só para a melhoria da balança, como para a apreciação real do escudo e o crescimento da economia.” (Mateus, 1998/2001, p. 137)

A estas circunstâncias, acrescia o facto de Portugal estar em vias de integrar as CE - Comunidades Europeias²¹ passando, por um lado, a ter acesso aos fundos estruturais²² e a beneficiar de transferências financeiras²³ e, por outro, a deter melhores instrumentos e maiores capacidades de captação de investimento estrangeiro.

O contexto económico internacional configurava-se, assim, como favorável à economia portuguesa, nomeadamente, ao crescimento das suas exportações. A adesão de Portugal à CEE facilita a entrada de produtos e serviços nacionais no mercado europeu que, à altura, se encontrava num ciclo de crescimento e de confiança na economia.

O Governo²⁴ desenvolve, entre finais de 1985 e primeiro terço de 1987, um conjunto de medidas de política económica que vêm a ser reforçadas posteriormente no PCEDED – Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego²⁵.

A estratégia macroeconómica desenhada para os anos de 1986-89, sob a designação de Estratégia de Progresso Controlado, “é de crescimento da produção e do investimento das empresas e, portanto, do emprego. Crescimento económico balizado, porém, pelos constrangimentos do défice e dívida externos e da inflação ...”. (Governo de Portugal [GP], 1985, p. 14)

A Estratégia de Progresso Controlado é desenvolvida no PCEDED e vem a receber um impulso adicional com a alteração do quadro político interno²⁶ operado em 1987. Esta circunstância aliada à integração, entretanto ocorrida, de Portugal nas Comunidades

²¹ Portugal passou a integrar as Comunidades Europeias em 1 de Janeiro de 1986, em sequência da solicitação de adesão formulada em Março de 1977

²² Referimo-nos ao FEDER, FSE e FEOGA-O

²³ A UE transferiu para Portugal, entre os anos de 1986 a 1988, o montante global de 237 milhões de contos (cerca de 1,2 mil milhões de euros) ao abrigo do *Anterior Regulamento*.

²⁴ Trata-se do X Governo Constitucional, empossado em 6 de Novembro de 1985.

²⁵ Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/87, de 31 de Março.

²⁶ Na sequência de aprovação na Assembleia da República de uma moção de censura são convocadas eleições legislativas que conduzem à constituição de um novo governo – XI Governo Constitucional -, agora de maioria parlamentar, tendo tomado posse a 17 de Agosto de 1987.

Europeias, reforçam as condições políticas, económicas e sociais para a sua implementação.

A política económica, em face do novo contexto, passa a integrar dois novos objectivos: O ajustamento estrutural da economia portuguesa e a promoção do desenvolvimento regional.

“ A estratégia macroeconómica do Governo para o período 1987/91 é dirigida ao crescimento e ao ajustamento estrutural da economia portuguesa, indispensáveis à atenuação dos condicionalismos, fragilidades e bloqueamentos que têm sido causa e efeito de sérios desequilíbrios, especialmente ao nível das contas externas e do mercado do trabalho.” (Governo de Portugal [GP], 1987, p. 17)

O objectivo de promoção do desenvolvimento regional é apresentado como uma nova dimensão da política económica, “reclamada pela própria transformação da comunidade, designadamente a criação do mercado único e o reforço da coesão económica e social que visa reduzir as desigualdades entre as diversas regiões da Europa.” (Governo de Portugal [GP], 1987, p. 26)

Os objectivos fixados para a primeira fase²⁷ do PCEDED perspectivavam um crescimento real do PIB, de cerca de 4% ao ano, uma forte retoma do investimento, a reestruturação do sistema produtivo, um crescimento real da produtividade e do emprego, a par, de reduções expressivas na inflação e no défice do sector público administrativo. (Quadro 3)

Para alcançar estes objectivos o Governo combinou um conjunto de políticas instrumentais que, sumariamente, se expressam:

- Política Fiscal: prestando apoio de ordem fiscal e financeira ao investimento empresarial, conjuntamente com a redução da carga tributária e a reestruturação do sistema fiscal;
- Política Monetária: de controlo da inflação e desenvolvimento do mercado de capitais;

²⁷ Período entre 1987 e 1990.

- Política Orçamental: promovendo a redução gradual do défice do SPA e a contenção da despesa corrente do Estado, sem comprometimento da expansão sustentada do investimento público;
- Política de Rendimentos: visando a moderação dos custos do factor trabalho sem prejuízo do aumento real dos salários, contudo a uma taxa abaixo do comportamento da produtividade, e;
- Política Cambial: continuação da utilização do mecanismo de *crawling-peg*²⁸ pugnando pela compensação do diferencial entre a taxa de inflação interna e externa, procurando assegurar a manutenção dos preços relativos dos bens transaccionáveis internacionalmente.

Quadro 3 - Projecções Macroeconómicas do PCEDED

Rubrica	1.ª Fase
	1987-90
PIB (crescimento médio real anual)	3,5 a 4%
Inflação (em 1988)	4 a 6%
Investimento em FBCF (crescimento médio real anual)	8 a 10%
Produtividade (crescimento médio anual)	2,5 a 3%
Emprego (criação anual de postos de trabalho)	32.500
Taxa de Desemprego (em 1990)	7,2%
Défice do SPA (em 1990)	5%

Fonte: Ministério das Finanças, PCEDED, Vol. I (1987)

Os resultados da 1.ª fase do PCEDED revelam ter-se alcançado, por vezes ultrapassado, os objectivos que haviam sido definidos.

“O PCEDED teve grande êxito no que se refere à convergência real: o crescimento do produto interno bruto foi maior do que o projectado. A convergência real foi ajudada por um investimento elevado, abaixo das previsões em 1986 e 1989 e muito acima destas em 1987. De 1986 a 1989 o crescimento do PIB situou-se 2% p. a. acima da média comunitária, correspondente ao diferencial já atingido durante a década de sessenta. Num ambiente de forte crescimento internacional, este resultado criou as bases de correcção estrutural do défice externo: com a excepção de 1988, foi registado um

²⁸ Para melhor compreensão deste mecanismo, ver glossário.

excedente na balança de transacções correntes. Por seu turno, o emprego aumentou de forma sustentada a quase 2% p. a., muito para além das previsões, excepto em 1990.” (Macedo, 1992, p.641)

Os resultados globais alcançados neste período de quatro anos, entre 1986 e 1989, são considerados por vários economistas, entre outros, (Mateus, 1992), (Macedo, 1992), (Murteira, 1993), (Lopes, 1996), e (Amaral, 2010) como sendo, até agora, os melhores anos de desempenho económico e social do período democrático do país.

No período compreendido entre 1986 e 1990, o PIB, cresceu entre 4 a 8%; o défice passou de cerca de 10% do PIB para 6,3% e o desemprego caiu para 4,8%. Somente a inflação, apesar de ter decrescido, apresentou valores acima dos estimados para 1988, atingindo neste ano o valor de 9,7% e em 1990, de 13,4%.

Neste período a Constituição foi revista, ocorreram as primeiras privatizações de empresas públicas²⁹, as leis laborais foram alteradas, liberalizou-se a comunicação social, o sistema salarial da função pública foi reformulado e deram-se passos tidos por necessários ao horizonte de Dezembro de 1992, data apontada pelo Acto Único Europeu como a da plena realização do mercado interno europeu.

Reestruturou-se, ainda, parte significativa do sistema fiscal. Esta reforma determinou a introdução do IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado³⁰, em 1986, e a criação de dois impostos, em 1988: O IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares³¹ e o IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas³².

Nos primeiros seis anos da adesão às Comunidades Europeias, Portugal recebeu cerca de 5,5 mil milhões de euros. A adesão “despoletou um significativo processo de modernização de estruturas e comportamentos económicos, em paralelo com uma liberalização global dos mercados, num quadro onde a intervenção pública passou a ser claramente polarizada pela promoção de importantes investimentos de natureza infra--

²⁹ Unicer e o Banco Totta & Açores.

³⁰ O IVA veio substituir o imposto de transacções criado em 1966.

³¹ Com a criação do IRS foram abolidos os seguintes impostos: o imposto profissional, o imposto de capitais, a contribuição industrial, a contribuição predial, o imposto sobre a indústria agrícola, o imposto complementar, o imposto de mais-valias e o imposto de selo constante da verba 134 da Tabela Geral do Imposto do Selo.

³² Com a criação do IRC foram abolidos os seguintes impostos: contribuição industrial, o imposto sobre a indústria agrícola, o imposto de mais-valias, a contribuição predial, o imposto de capitais, o imposto complementar e o imposto do selo constante da verba 134 da Tabela Geral do Imposto do Selo.

estrutural (rodoviárias, ferroviárias e portuárias, telecomunicações, energéticas, científicas e tecnológicas, de educação e formação profissional, nomeadamente) dinamizados pelo acesso aos fundos estruturais de origem.” (Mateus, 1992, p. 655)

A adesão às Comunidades Europeias vem, no plano económico e das relações externas, determinar o reforço da internacionalização da economia nacional e a modernização da sociedade.

No plano social assiste-se a uma normalização da relação em sociedade e dos comportamentos. Mas as alterações, como sintetizado por Murteira (1993), vão mais longe e configuram um novo contexto macroeconómico e social de ruptura com o passado (Quadro 4).

Idêntica percepção é partilhada por Mateus (1992) ao expressar que “o período posterior a 1986 representa, em alguns domínios, uma ruptura com o passado recente, nomeadamente no que respeita a expectativas e comportamentos dos agentes económicos, condução da política económica e estabilização do sistema político, com influência clara na performance global da economia portuguesa.”

Quadro 4 - Evolução dos Contextos Macroeconómico e Social entre 1976-1992

Rubricas	1976-1985	1986-1992
Política Macroeconómica		
Tendência dominante	Estabilização	Crescimento
Instrumentos dominantes	Política cambial	Políticas monetária e orçamental
Clima do investimento	Desfavorável	Favorável
Afluxo de capital estrangeiro	Frouxo	Forte
Relações sociais	Predomínio laboral a)	Predomínio patronal
Protecção do mercado interno	Significativa	Integração ibérica como facto novo
Sector público	Dominante b)	Em regressão
Configuração do sistema económico	Indefinida	Tendência estável
Poder político	Instável	Estável

a) Embora progressivamente declinante depois da quase ruptura revolucionária de 1974-1975

b) Ainda que desorganizado e carente de uma vontade política na sua gestão

Fonte: Murteira, 1993/1996, p. 176

1.2 Política de Turismo (1985-1989)

1.2.1 Turismo na Política Económica

O turismo enquanto actividade económica, geradora e distribuidora de riqueza, ou enquanto manifestação humana capaz de determinar fluxos físicos consumidores e utilizadores de recursos, alguns deles de domínio público, ou mesmo ainda enquanto manifestação do lazer, não tinha merecido especial atenção, por parte do Estado, quer ao nível do planeamento estratégico do seu desenvolvimento ou da sua integração no âmbito de um exercício mais amplo de promoção do progresso da sociedade.

As primeiras tentativas ocorrem já nos finais dos anos sessenta, quando o regime político dá sinais de abertura à sociedade, os fluxos de visitantes não residentes constataam evolução rápida e as receitas turísticas ganham alguma expressão e permitem a captação de divisas fortes. O turismo passa então a constar dos planos públicos de desenvolvimento e a ser incluído nos planos de investimento da administração central. São exemplos desta nova postura os Plano Intercalar de Fomento para 1965-1967, Plano de Investimento para 1965-1967, III Plano de Fomento (1968-1973) e IV Plano de Fomento (1974-1979).

O Plano Intercalar de Fomento para 1965-1967 não atribui ao turismo qualquer papel na política económica, antes fixa como objectivo fundamental da política de fomento turístico a “realização das condições necessárias para satisfazer a procura externa e interna que se prevê, condições essas que se colocam tanto no plano do alargamento da capacidade de alojamento, como no domínio das infraestruturas com interesse para o turismo.” (Assembleia Nacional [AN], 1965, p. 422)

No III Plano de Fomento (1968-1973) é-lhe reservado um estatuto mais activo na economia - que se não o teria já entretanto ganho, pelo menos ter-lhe ia sido reconhecido esse potencial -, uma vez que “continuará o turismo a desempenhar papel de sector estratégico do crescimento económico, sob o duplo aspecto da exportação de serviços geradora de importantes afluxos de divisas estrangeiras e de catalisador de múltiplos efeitos induzidos noutras actividades, às quais proporcionará mercados importantes.” (Presidência do Conselho, 1968, vol. II, p. 427)

O IV Plano de Fomento (1974-1979) atribui-lhe um novo papel, de maior responsabilidade e abrangência, passando a ser

“[...] considerado como sector estratégico do desenvolvimento socioeconómico do País durante o próximo hexénio. Com efeito:[...] A promoção do bem-estar e do progresso social da população, o ordenamento do território e a correcção gradual dos desequilíbrios regionais de desenvolvimento são, também, objectivos globais cuja realização o turismo apoiará através de objectivos e medidas sectoriais.” (Presidência do Conselho, 1974, p. 432)

Assim sendo, o turismo passaria, de algum modo, a contribuir para a execução da política económica do país. Esta visão e missão atribuídas ao turismo não chegam contudo a ser concretizadas, uma vez que a execução do Plano é interrompida pela queda do governo em consequência da revolução de Abril.

Não obstante estas afirmações de reforço da importância e capacidade do turismo, nomeadamente na assumpção de papel relevante no crescimento económico do país, na prática elas não se traduzem em exercício coerente e coordenado de integração na política económica delineada. Ocorre a percepção de que esta afirmação de capacidade é mais percebida e adquirida pela estrutura técnica do turismo institucional do que pela esfera estratégica da decisão política.

Em resumo, poderemos concluir não ter o Estado, até então, integrado o turismo nem na esfera da sua política económica nem nas estratégias de crescimento então prosseguidas naqueles períodos.

Situação idêntica voltará a ocorrer até meados dos anos oitenta. As razões são várias. Algumas por divergências quanto à natureza da sua índole – privada para alguns sectores políticos, estatizada para outros e cooperativa para os restantes. Outras, traduzindo estas tensões, pelos papéis e pelos meios que lhe foram sendo atribuídos. As demais por força do insuficiente peso político na esfera do Estado.

De início, ao turismo institucional coube-lhe acudir a situações de ruptura financeira das empresas turísticas intervencionadas. De seguida, foi-lhe cometida a função de reorganizar o sistema produtivo do turismo. Simultânea e cumulativamente teve papel contributivo na resolução de problemas de financiamento do Estado e atenuação de desequilíbrios das contas externas.

A integração de um sector ou actividade na política económica impõe, por um lado, uma formulação política coerente entre os fundamentos estratégicos nacionais prosseguidos

e as medidas de política a desenvolver sectorialmente e, por outro, uma acção concertada e planeada dos objectivos e metas a atingir e dos recursos e instrumentos a afectar.

Este exercício, no que respeita ao turismo, vem a ser desenvolvido com o Plano Nacional de Turismo, estava já decorrida a primeira metade dos anos oitenta e mais de dez anos de regime democrático.

“O Governo entende que o turismo é parte integrante da política económica, seja a nível global, regional ou sectorial, considerando o como sector chave do processo de desenvolvimento económico do País e factor de atenuação dos défices cambiais e dos desequilíbrios regionais e como contributo decisivo para a melhoria da qualidade de vida, da protecção e valorização do nosso património cultural e natural e meio de efectiva promoção cultural dos povos.

O reconhecimento de que se trata de um sector para o qual a iniciativa privada se encontra especialmente vocacionada, não pode alienar nem diminuir a responsabilidade do Estado na criação de condições gerais de apoio ao desenvolvimento do turismo. Por isso, integrará e cuidará sempre das necessidades do turismo no âmbito da política global, financeira e social.

Para tanto, adoptará como instrumento de orientação geral o plano Nacional de Turismo com as correcções ou adaptações que a sua alargada discussão pública aconselhar.” (Programa do X Governo Constitucional, 1985, p. 44)

1.2.2 Plano Nacional de Turismo

O Plano Nacional de Turismo, tal como veio a ser formalizado em 1986, tem um contexto e emerge de uma necessidade. Ambos estão referenciados na Resolução do Conselho de Ministros n.º 52/83, de 5 de Novembro³³ que cria o Grupo Coordenador³⁴ do Plano Nacional de Turismo com a

“[...] finalidade de coordenar, acompanhar os trabalhos e proceder à elaboração do relatório final do Plano Nacional de Turismo, documento definidor do quadro de desenvolvimento são e ordenado do sector, atentos os condicionalismos económicos e financeiros do País, as potencialidades e desequilíbrios existentes e as perspectivas da procura interna e externa.” (Presidência do Conselho de Ministros, 1983, p. 3758)

³³ À data desta Resolução não estava ainda decorrido um mês sobre a data de início da execução do segundo programa de ajustamento e estabilização do FMI.

³⁴ A constituição do Grupo é determinada pelo Despacho n.º 106/83, de 10 de Novembro, sendo integrado pelos seguintes elementos: Licínio Cunha (Presidente e Relator), Manuel Rocha, Artur Sepúlveda, Carlos Ramos, António Horta Lobo, René Cordeiro e António Félix Pitta.

O contexto macroeconómico, com os condicionalismos económicos e financeiros do país a que a Resolução faz referência, é o identificado no ponto 1.1. do Capítulo I: desajustamentos na economia e nas contas do Estado, nomeadamente, défice excessivo da balança de transacções correntes, défice excessivo do SPA e avultadas e sérias dificuldades de financiamento da economia e do Estado.

A necessidade de um Plano é determinada pelo facto de o Governo considerar que o “sector do turismo é de uma importância singular no contexto da economia portuguesa” e porque a

“[...] complexidade dos problemas com que se defronta o turismo português, a interrelação que estabelece com outros sectores da actividade e também a dependência acentuada de factores externos aconselham a que se procure definir um quadro global de referência que permita perspectivar um desenvolvimento equilibrado e assegure coerência e até compatibilidade às decisões que ao longo dos anos irão sendo tomadas nesta matéria.” (RCM n.º 52/83, de 13 de Setembro)

A RCM determina ainda que “os documentos finais a produzir deverão revestir grande objectividade e ser declaradamente propositivos”.

O Grupo Coordenador conclui o Relatório em 31 de Julho de 1984, decorridos cerca de oito meses sobre a data da sua constituição.

As propostas apresentadas decorrem de reuniões, audições e reflexões realizadas com actores do sistema turístico, nomeadamente e entre outros, organismos oficiais, directa e indirectamente tutelados pelo turismo; todas as associações empresariais e sindicais do turismo; empresários turísticos; Comissões de Coordenação Regional; Comissões Municipais e Juntas de Turismo; câmaras municipais e escolas privadas de formação turística. Foram, igualmente, solicitados contributos às Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, tendo a primeira prestado informação através da respectiva Direcção-Geral do Turismo e, a segunda, fornecido apenas alguns elementos através dos serviços regionais de turismo.

As questões e temas que determinaram maior aprofundamento técnico foram alvo de estudos³⁵ e relatórios que acompanham e integram o Relatório do Grupo Coordenador³⁶.

A proposta apresentada do Plano Nacional de Turismo 1985-1988 decorre, assim, de um exercício de base, de participação activa dos seus actores e integra uma visão partilhada, entre a administração de Estado, o sector privado e associativo, para o turismo nacional. Porém a proposta apresentada não chega a merecer qualquer despacho da tutela do turismo.

É o XI Governo Constitucional que retoma a necessidade da existência de um plano nacional de turismo e recupera as propostas constantes do Relatório do Grupo Coordenador. É ouvido o Conselho Nacional de Turismo³⁷, que emite parecer favorável e o Conselho de Ministros de 6 de Fevereiro de 1986 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 17-B/86), aprova as bases orientadoras do desenvolvimento do turismo (Plano Nacional do Turismo 1986-1989).

O turismo é considerado “sector chave do processo de desenvolvimento económico”.

[...] ao turismo tem sido sempre reservado um papel subalterno e o relevo que lhe tem sido atribuído tem resultado, quase exclusivamente, do reconhecimento do seu contributo para a solução dos problemas da balança de pagamentos o que tem minimizado a sua importância. As consequências são evidentes: adopção de medidas que prejudicam o turismo, desenvolvimento de políticas sectoriais sem consideração pelas implicações ou repercussões sobre o sector, políticas monetárias e financeiras sem cuidar das particularidades e especificidades do turismo [...].

Ao considerá-lo como sector chave do processo de desenvolvimento económico o Governo coloca-o no seu verdadeiro lugar [...].” (Cunha, 1987, p. 31-32)

A par da função económica que desempenha, são-lhe agora reconhecidas igualmente funções de natureza social, cultural e territorial de grande relevo, e enfatiza-se a

³⁵ Neste âmbito elaborámos estudo sobre “Caracterização dos Principais Mercados Emissores” que consta da parte IV, do volume 2 do Relatório do Grupo Coordenador.

³⁶ O Relatório do Grupo Coordenador do Plano Nacional de Turismo é constituído por 5 peças, a saber: 1 Relatório, 3 volumes e 1 Pasta (anexo ao volume 3) com cartas, mapa e grelhas do ordenamento turístico, num total global de cerca de 1.500 páginas.

³⁷ Reunião extraordinária realizada a 9 de Janeiro de 1986, no Estoril.

interdependência que estabelece com os demais sectores da actividade económica. Estas quatro funções, na perspectiva de Cunha (1987, p. 20) dão ao turismo um “conteúdo de actividade económica autónoma”.

Como é referido no Relatório do Grupo Coordenador do Plano Nacional de Turismo 1985-1988, “o planeamento do desenvolvimento do turismo, como actividade integrante da economia nacional, deve efectuar-se no quadro de todos os restantes sectores da vida económica e sócio-cultural”. Se à altura da elaboração do Relatório, a inexistência de um plano de desenvolvimento económico global era uma limitação a este exercício de integração³⁸, no momento da aprovação do Plano Nacional de Turismo 1986-1989 este exercício estava alcançado, com a aprovação da Estratégia de Progresso Controlado, e resultava reforçado com a aprovação do PCEDED³⁹. A sua integração na Estratégia de Progresso Controlado e no Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego coloca-o no plano contributivo da política económica, mormente nos três objectivos por esta prosseguidos de crescimento económico, ajustamento estrutural da economia e desenvolvimento regional.

O Plano Nacional de Turismo 1986-1989 traduz a integração do turismo na política económica do Governo, enuncia uma estratégia pública para o turismo e expressa uma orientação política turística para a administração central do Estado. Reserva, contudo, aos agentes económicos liberdade de acção e de decisão nas suas opções empresariais.

Este posicionamento do Estado é divergente daquele que está presente nos Planos de Fomento, por outra também ser agora a função do Estado na vida económica e social.

O espírito dos Planos de Fomento é centralizador e expressam uma função directiva do Estado, razão pelo qual o “Plano deverá constituir verdadeira carta orientadora da vida económica e social do país, a ter constantemente presente nas intervenções do sector público e nas decisões dos agentes económicos privados.”

A natureza e a função do Plano Nacional de Turismo 1986-1989 são distintas: “As medidas adoptadas visam a intervenção do sector público”, vinculando por isso a administração do Estado, constituindo todavia “um quadro de referências e orientações para

³⁸ É de recordar que o período compreendido entre 1983-1985 é o de aplicação do segundo programa de ajuda financeira ao país pelo FMI.

³⁹ O papel reservado ao turismo consta do PCEDED, Volume III, Capítulo 4 – Serviços: uma vocação de futuro e no Anexo III-6: Bases Essenciais do Plano Nacional do Turismo.

a iniciativa privada, por forma que esta possa estabelecer os seus programas de investimentos em sintonia com os superiores interesses do País.” (Presidência do Conselho de Ministros, 1986, p. 404-(3))

O Plano Nacional de Turismo 1986-1989 tem a ambição de promover a transformação qualitativa do turismo português.

O turismo português vivia um momento particular, por contraditória e complexa. Por um lado vinha registando bons resultados desde o início da década, mesmo em cenário de dificuldades económicas nos principais países emissores de fluxos turísticos internacionais, ao ponto de o tornar numa das principais actividades internacionalizadas do País e uma entre as principais fontes de receitas externas. Esta situação tenderia a manter-se, se não mesmo a reforçar-se, com a integração do País nas Comunidades Europeias.

Por outro lado, eram-lhe apontados desequilíbrios estruturais que punham em causa o seu desenvolvimento futuro. De entre estes desequilíbrios, referem-se os seguintes:

- Degradação do serviço e desactualização de parte significativa dos empreendimentos turísticos;
- Carência de infraestruturas básicas necessárias ao turismo;
- Inadequação das vias de comunicação, com especial destaque para as vias rodoviárias;
- Elevada concentração a nível do produto turístico, dos destinos, das origens dos mercados e das receitas;
- Fraca qualificação generalizada dos recursos humanos, insuficiente oferta formativa, inadequados equipamentos e recurso formativos da rede escolar;
- Inexistência de plano integrado de marketing e de marcas turística, e;
- Insuficiência de verbas para a promoção externa e para o funcionamento da rede de Centros de Turismo de Portugal.

Estes desequilíbrios e desajustamentos são vistos como passíveis de comprometer a médio prazo o desenvolvimento são e ordenado do turismo. Daí que este pressuposto

venha a determinar a missão do Plano Nacional de Turismo (1986-1989) de promover a “transformação qualitativa do turismo português”, no contexto da situação económica e financeira do país.

O PNT elege seis princípios orientadores com vista a esta transformação (RCM n.º 17-B/86, de 6 de Fevereiro de 1986):

- O crescimento do turismo terá de ser compatível com o desenvolvimento equilibrado das estruturas de apoio e enquadramento;
- O turismo português assentará as bases do seu desenvolvimento na defesa intransigente da qualidade da oferta;
- A recuperação das zonas degradadas com potencialidades de aproveitamento turístico será tarefa prioritária;
- A oferta turística será reorganizada e assentará na diversificação e no seu melhor ordenamento;
- A promoção turística será orientada por forma a diversificar mercados e aumentar receitas, e;
- Todo o esforço de desenvolvimento turístico terá a participação das populações locais.

Os objectivos fixados são de ordem qualitativa e quantitativa, ambos em coerência com a política económica prosseguida e na razão do contributo sectorial do turismo, dentro do papel que lhe foi reservado de se constituir em “factor estratégico para a eliminação dos desequilíbrios e para a reanimação da economia portuguesa” (RCM, *ibidem*).

Os objectivos qualitativos que lhe foram fixados foram os seguintes:

- Contribuir para a atenuação dos défices cambiais, através do aumento das receitas turísticas externas, da atenuação do crescimento da despesa turística e do aumento do investimento externo no turismo;
- Contribuir para a atenuação dos desequilíbrios e assimetrias regionais, através da criação de zonas prioritárias para o desenvolvimento da actividade turística,

da recuperação de estâncias termais com potencial de aproveitamento a curto e médio prazo e da implementação de medidas em favor do desenvolvimento regional;

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população portuguesa, através do incremento do turismo interno, do fomento do turismo em espaço rural e do apoio ao turismo social;
- Contribuir para a protecção do património natural e valorização do património cultural, através da organização equilibrada dos espaços, da protecção dos ambientes naturais, da arquitectura regional e dos aglomerados urbanos típicos, da preservação dos monumentos e espaços envolventes, da definição da carga turística óptima para cada zona turística, e do apoio ao artesanato e folclore.

Estes macro-objectivos identificavam, assim, o leque de objectivos primários a desenvolver e apontavam para a natureza e alcance das medidas de política a implementar.

O PNT fixou, ainda, para os principais indicadores da procura turística, objectivos quantitativos a alcançar no período de vigência do Plano.(Quadro 5)

Quadro 5 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989
Objectivos Anuais

Unid: %

INDICADOR da PROCURA	VALOR
Receitas turísticas (preços constantes)	8,1
Entradas de visitantes	9,0
Entradas de turistas	8,5
Dormidas gerais de estrangeiros	6,5
Dormidas de nacionais (hotelaria)	3,5

Fonte: SET: Plano Nacional de Turismo 1986-1989

O PNT identifica também as áreas-chave de intervenção prioritária, em função da sua importância no desenvolvimento da actividade turística e da natureza dos objectivos fixados. Deste modo, constituíram-se em áreas de actuação, as seguintes:

- Ordenamento Turístico, com a definição de figuras de ordenamento turístico. Referem-se as ROT – Regiões de Ordenamento Turístico⁴⁰; as REAT – Regiões Específicas de Aproveitamento Turístico⁴¹, os EDT – Eixos de Desenvolvimento Turístico⁴² e PDT – Polos de Desenvolvimento Turístico⁴³;
- Termalismo, como actividade importante para a atenuação das assimetrias regionais;
- Animação Turística, como factor de fixação dos fluxos turísticos e elemento de captação de maior receita;
- Estrutura Administrativa, adaptando o seu funcionamento, interna e externamente, às novas medidas de política preconizadas;
- Formação Profissional, fortalecendo a rede infraestrutural formativa e reforçando a capacidade formativa e os níveis de qualificação dos profissionais do turismo;
- Investimento, com intervenção do Estado no apoio ao investimento privado e na assumpção de investimento público em elementos qualificadores do serviço turístico, e;
- Promoção, desencadeando acções inovadoras, nomeadamente na elaboração de um plano de marketing integrado e no reforço dos mecanismos de promoção externa da marca e dos destinos turísticos nacionais.

Em face deste desenho estratégico para o turismo, definida a missão e papel do turismo na política económica, elencados os princípios orientadores do desenvolvimento do turismo, fixados os objectivos a prosseguir e identificadas as áreas prioritárias de acção, a

⁴⁰ O PNT considera a existência de 10 Regiões de Ordenamento Turístico.

⁴¹ O PNT considera a existência de 3 Regiões Específicas de Aproveitamento Turístico: Vale do Douro, área de Leiria/Batalha/Fátima/Nazaré/Alcobaça/Óbidos e serras do Baixo Alentejo e Algarve.

⁴² O PNT selecciona 4 Eixos de Desenvolvimento Turístico.

⁴³ O PNT selecciona 9 Polos de Desenvolvimento Turístico.

concretização do Plano impunha a implementação de medidas de política adequadas àqueles fins.

1.2.3 Medidas de Política do Turismo

As medidas de política desenvolvida no período em referência são, naturalmente, as preconizadas no PNT, muito embora outras tenham ocorrido em função da actividade corrente. As medidas estratégicas referem-se às áreas chaves já referidas. As outras medidas decorrem da necessidade de adaptação da acção ao momento presente e/ou de dinâmicas conjunturais desenvolvidas. O Quadro 6 integra o conjunto de medidas implementadas, e de maior significado, em cada uma das áreas-chave do PNT.

Quadro 6 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989. Medidas de Política nas Áreas-Chave

ÁREA-CHAVE	MEDIDAS de POLÍTICA de TURISMO	DIPLOMA LEGAL
Estratégia	. Aprovação do Plano Nacional de Turismo 1986-1989 . Criação da Comissão para a execução do Plano Nacional de Turismo 1986-1989	. Despacho Conjunto, de 19 de Fevereiro de 1986 . RCM n.º 17-B/83, de 6 de Fevereiro
ORDENAMENTO TURÍSTICO	. Criação da Região de Turismo de Dão-Lafões . Eleição do vogal substituto do presidente da comissão regional . Desenvolvimento de várias formas de turismo no espaço rural . Criação da Comissão para o Aproveitamento Turístico do Vale do Douro . Alargamento da área da Região de Turismo do Nordeste Transmontano . Alargamento da área da Região de Turismo dos Templários (floresta central e albufeiras) . Criação da zona de turismo de Odemira . Definição das novas formas de "Turismo de habitação", "Turismo rural" e "Agro-turismo" . Alteração dos Estatutos da Região de Turismo do Alto Minho (Costa Verde) . Estabelecimento de disposições relativas ao turismo de habitação, turismo rural e agro-turismo . Criação da zona de turismo de Vila Franca de Xira . Alargamento da área da Região de Turismo da Serra da Estrela . Aprovação do Programa para o Aproveitamento Turístico do Vale do Douro . Alargamento da área da Região de Turismo dos Templários (floresta central e albufeiras) . Alargamento da área da Região de Turismo do Nordeste Transmontano . Criação da zona de turismo de Guimarães . Alargamento da área de recrutamento da Região de Turismo de Dão-Lafões	. Portaria n.º 153/86, de 21 de Abril . Despacho Normativo n.º 74/86, de 28 de Agosto . Decreto-Lei n.º 256/86, de 27 de Agosto . Despacho Conjunto, de 25 de Outubro de 1986 . Portaria n.º 16/87, de 8 de Janeiro . Portaria n.º 15/87, de 8 de Janeiro . Decreto do Governo n.º 3/87, de 12 de Janeiro . Decreto Regulamentar n.º 5/87, de 14 de Janeiro . Portaria n.º 112/87, de 20 de Fevereiro . Despacho Normativo n.º 20/87, de 2 de Fevereiro . Decreto do Governo n.º 1/88, de 15 de Janeiro . Portaria n.º 508/88, de 28 de Julho . RCM n.º 46/88, de 12 de Outubro . Portaria n.º 769/88, de 30 de Novembro . Portaria n.º 824/88, de 27 de Dezembro . Decreto-Lei n.º 13/89, de 7 de Janeiro . Portaria n.º 592/89, de 29 de Julho
TERMALISMO	. Criação da Comissão Nacional do Termalismo e definição das linhas de orientação para o termalismo . Nomeação dos membros da Comissão Nacional do Termalismo . Criação de programa especial de apoio aos projectos de investimento de renovação das estâncias termais	. RCM n.º 43/86, de 8 de Maio . Despacho do Primeiro-Ministro, de 1 de Setembro de 1986 . Despacho n.º 81/86, de 10 Novembro
ANIMAÇÃO	. Determinação para que os empréstimos a conceder pelo Fundo de Turismo se destinem a financiar empreendimentos que tenham sido declarados de utilidade turística ou aos quais tenha sido atribuída relevância turística	. Despacho Normativo n.º 19/86, de 6 de Março
ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	. Alargamento do quadro de pessoal da Inspeção-Geral de Jogos . Disposição quanto à atribuição aos municípios integrados em regiões de turismo de 37,5 % das receitas do IVA . Regulamentação das competências e do funcionamento do Conselho Nacional de Turismo . Alteração dos quadros de pessoal da Direcção-Geral do Turismo, da Inspeção Geral de Jogos e do INFT . Aprovação da nova Lei Orgânica da Direcção-Geral do Turismo . Aprovação da nova Lei Orgânica da Inspeção-Geral de Jogos . Reestruturação da carreira técnica superior da Inspeção-Geral de Jogos . Ampliação de competências ao Fundo de Turismo para tomar participações em empresas	. Portaria n.º 603/86, de 16 de Outubro . Decreto-Lei n.º 35/87, de 21 de Janeiro . Decreto-Lei n.º 234/87, de 12 de Junho . Portaria n.º 784/87, de 10 de Setembro . Decreto-Lei n.º 155/88, de 29 de Abril . Decreto-Lei n.º 184/88, de 25 de Maio . Decreto-Lei n.º 159/89, de 12 de Maio . Decreto-Lei n.º 203/89, de 22 de Junho
FORMAÇÃO	. Reforço do quadro de pessoal do INFT . Criação da comissão instaladora da Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve . Alteração do quadro de pessoal da Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve . Regulamentação da composição das comissões instaladoras de escolas superiores com cursos de turismo . Criação no INFT da Escola de Hotelaria e Turismo do Estribil	. Portaria n.º 935/85, de 10 de Dezembro . Despacho n.º 4/87, de 14 de Janeiro . Portaria n.º 589/88, de 26 de Agosto . Decreto-Lei n.º 399/88, de 8 de Novembro . Decreto-Lei n.º 256/89, de 12 de Agosto
INVESTIMENTO	. Criação de grupo de trabalho para apresentação de proposta de novo regime de incentivos ao investimento turístico . Instrução dos processos de utilidade turística . Estabelecimentos preceitos do SIII - Sistema Integrado de Incentivos ao Investimento . Atribuição de utilidade turística aos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos . Alteração de taxas de juro anuais fixadas para os projectos de investimento turísticos . Aprovação das condições de apoio financeiro pelo Fundo de Turismo aos projectos de TER . Comete à Direcção-Geral de Portos a execução da obra do cais acostável para barcos de recreio na Ericeira . Adequação do regime dos financiamentos directos do Fundo de Turismo às exigências da política turística . Criação de benefícios fiscais ao regime de concessão de exploração turística na Serra da Estrela . Criação do SIFIT - Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo . Alteração do quadro dos princípios e condições dos financiamentos directos do Fundo de Turismo . Articulação da política nacional de turismo com a política regional da Madeira, bem como do acesso ao SIFIT	. Despacho Conjunto, de 21 de Fevereiro de 1986 . Despacho n.º 33/86, de 30 de Abril . Portaria n.º 230/86, de 21 de Maio . Portaria n.º 273/86, de 6 de Junho . Despacho Normativo n.º 75/86, de 29 de Agosto . Despacho Normativo n.º 86/86, de 23 de Setembro . Despacho Conjunto, de 11 de Fevereiro de 1987 . Despacho Normativo n.º 42/87, de 27 de Abril . Decreto-Lei n.º 269/87, de 3 de Julho . Decreto-Lei n.º 420/87, de 31 de Dezembro . Despacho Normativo n.º 83/88, de 10 de Outubro . Decreto-Lei n.º 439/88, de 30 de Novembro
PROMOÇÃO	. Alteração elenco e área de acção dos Centros de Turismo de Portugal . Definição do regime legal das delegações do turismo no estrangeiro . Criação do Instituto de Promoção Turística (IPT) . Alargamento da área de recrutamento para provimento do lugar de director de serviços do IPT . Aprovação do quadro de pessoal do Instituto de Promoção Turística (IPT) . Criação do Centro de Turismo de Portugal no Japão . Estabelecimento dos serviços do ITP - Instituto de Promoção Turística no estrangeiro	. RCM n.º 17-C/83, de 6 de Fevereiro . Despacho n.º 47/86, de 27 de Maio . Decreto-Lei n.º 402/86, de 3 de Dezembro . Portaria n.º 366/88, de 4 de Junho . Decreto Regulamentar n.º 28/88, de 30 de Julho . Portaria n.º 148/89, de 1 de Março . Decreto-Lei n.º 446/89, de 30 de Dezembro

Fonte: Elaboração própria com base no Diários da República de 1986 a 1989

O Quadro 7, elenca as outras medidas implementadas, tendo as mesmas incidido com maior acuidade na área do jogo e no ordenamento jurídico dos empreendimentos turísticos e na regulamentação do exercício das actividades das agências de viagens e turismo.

Quadro 7 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989. Outras Medidas de Política

RUBRICA	MEDIDAS de POLÍTICA de TURISMO	DIPLOMA LEGAL
OUTRAS	. Contrato de arrendamento com a Soc. Alexandre de Almeida, Lda. do Palácio da Mata do Buçaco	. Decreto-Lei n.º 506/85, de 31 de Dezembro
	. Criação de grupo de trabalho para preparação de programa de turismo juvenil	. Despacho Conjunto, de 31 de Dezembro de 1985
	. Determinação da necessidade de instalações próprias e exclusivas à actividade das agências de viagens e turismo	. Portaria n.º 9/86, de 10 de Janeiro
	. Estabelecimento de regras para a execução de obras nos municípios da zona de jogo do Estoril	. Despacho n.º 6/86, de 23 de Janeiro
	. Constituição de comissão para apresentação de proposta de reanimação da Turistrela, SARL	. Despacho n.º 8/86, de 29 de Janeiro
	. Celebração do Jubileu do Turismo Português	. RCM n.º 17-A/86, de 6 de Fevereiro
	. Composição da Comissão Executiva do Ano do Jubileu do Turismo Português	. Despacho n.º 11/86, de 20 de Fevereiro
	. Criação da comissão mista desporto-turismo	. Despacho Conjunto, de 10 de Março de 1986
	. Aprovação de medidas de saneamento financeiro da Turistrela, SARL	. Despacho n.º 34/86, de 30 de Abril
	. Atribuição de nova missão à ENATUR, E.P. e aprovação dos novos Estatutos	. Decreto-Lei n.º 157/86, de 25 de Junho
	. Alteração do regime tributário das zonas de jogo de Vidago-Pedras Salgadas e de Porto Santo	. Decreto-Lei n.º 162/86, de 26 de Junho
	. Aprovação dos subsídios a conceder para realização de obras com interesse turístico na zona de jogo do Estoril	. Despacho, de 29 de Agosto de 1986
	. Aprovação novo regime jurídico das agências de viagens e turismo	. Decreto-Lei n.º 264/86, de 3 de Setembro
	. Aprovação novo regime jurídico da indústria hoteleira e similar	. Decreto-Lei n.º 328/86, de 30 de Setembro
	. Celebração de Protocolo de colaboração no domínio do turismo e transportes entre Portugal e o Reino de Marrocos	. Protocolo, de 8 de Outubro de 1986
	. Criação da comissão mista turismo-cultura	. Despacho Conjunto, de 4 de Novembro de 1986
	. Criação de grupo de trabalho para articulação de acção ao nível da promoção do artesanato	. Despacho Conjunto, de 10 de Novembro de 1986
	. Alteração das bases e condições contratuais com a Turismo da Serra da Estrela, Turistrela, SARL	. Decreto-Lei n.º 408/86, de 11 de Dezembro
	. Estabelecimento das obrigações da concessão da zona de jogo de Vidago-Pedras Salgadas	. Decreto Regulamentar n.º 73/86, de 23 de Dezembro
	. Regulamentação das condições a que devem obedecer as explorações do jogo do bingo	. Decreto Regulamentar n.º 76/86, de 31 de Dezembro
	. Regulação do exercício da actividade dos profissionais da informação turística	. Decreto-Lei n.º 10/87, de 7 de Janeiro
	. Aprovação do Regulamento da actividade das agências de viagens e turismo	. Decreto Regulamentar n.º 22/87, de 19 de Março
	. Alterações relativas à actividade dos profissionais de informação turística	. Decreto-Lei n.º 187/87, de 29 de Abril
	. Definição das condições de concurso à concessão de exploração da zona de jogo de Tróia	. Decreto Regulamentar n.º 31/87, de 7 de Maio
	. Alteração às condições de atribuição da concessão de jogo na zona do Estoril	. Decreto Regulamentar n.º 35/87, de 17 de Junho
	. Aprovação do programa do casino da zona de jogo de Tróia	. Portaria n.º 520/87, de 26 de Junho
	. Aprovação do programa dos concursos para adjudicação de concessões de exploração de salas de jogo do bingo	. Portaria n.º 139/88, de 2 de Março
	. Alteração ao regime jurídico da actividade das agências de viagens e turismo	. Decreto-Lei n.º 270/88, de 2 de Agosto
	. Estabelecimento dos requisitos as concessões de exploração das zonas de jogo de Espinho e Póvoa do Varzim	. Decreto-Lei n.º 274/88, de 3 de Agosto
	. Regulamenta as condições a exigir para concessão das zonas de jogo de Espinho e Póvoa do Varzim	. Decreto Regulamentar n.º 29/88, de 3 de Agosto
	. Aprovação do Acordo Especial de Cooperação no domínio do turismo entre Portugal e Angola	. Decreto n.º 40/88, de 27 de Outubro
	. Aprovação das regras de distribuição das gratificações pelos empregados das salas de jogos dos casinos	. Despacho Normativo n.º 24/89, de 15 de Março
	. Aprovação do Regulamento dos Empreendimentos Turísticos	. Decreto Regulamentar n.º 8/89, de 21 de Março
	. Criação do direito de habitação turística por tempo indeterminado (<i>time sharing</i>)	. Decreto-Lei n.º 130/89, de 18 de Abril
	. Criação do Prémio Nacional de Turismo Ramalho Ortigão e alteração do regime de atribuição de mérito turístico	. Decreto-Lei n.º 142/89, de 28 de Abril
	. Criação de tarifa "tudo incluído" para viagens turísticas em grupo entre o Continente e a RA dos Açores	. Portaria n.º 351/89, de 18 de Maio
	. Regulação do exercício de actividades de informação turística por parte dos agentes oriundos da CEE	. Decreto-Lei n.º 179/89, de 27 de Maio
	. Criação de tarifa "tudo incluído" para viagens turísticas em grupo entre o Continente e a RA da Madeira	. Portaria n.º 545/89, de 14 de Junho
	. Estabelecimento da possibilidade de aprovação dos processos de empreendimentos turísticos independentes	. Decreto-Lei n.º 251/89, de 8 de Agosto
	. Aprovação do Acordo de Cooperação no domínio do turismo entre Portugal e o Reino da Tailândia	. Decreto n.º 59/89, de 17 de Novembro
	. Reformulação da lei do Jogo	. Decreto-Lei n.º 422/89, de 2 de Dezembro

Fonte: Elaboração própria com base no Diários da República de 1986 a 1989

O ordenamento turístico do território e a regionalização turística, a par do investimento, mereceram especial atenção na acção governativa. A correcta articulação dos elementos deste triângulo é tida como essencial ao turismo nacional:

“Não pode haver desenvolvimento do turismo nacional sério e consistente, sem uma conveniente adequação dos empreendimentos às características e vocações regionais e sem o aproveitamento e valorização dos valores culturais e patrimoniais próprios de cada região, como não pode haver desenvolvimento turístico regional, com expressão económica que garanta uma significativa melhoria do nível de vida das populações no desrespeito por um conceito de turismo nacional que garanta uma imagem de marca que se possa impor externamente.” (Cunha, 1987, p. 263)

Esta perspectiva é um elemento inovador do PNT, porquanto ao definir os critérios e ao criar as figuras de ordenamento turístico, potenciou e promoveu a articulação entre território, recursos e funcionalidades. A cada figura do ordenamento turístico corresponde uma área territorial, reconhece-se-lhe recursos e potencialidades próprias e identifica-se-lhe uma função económica sendo, no caso, o exercício de actividades turísticas coerentes, articuladas e adequadas à realidade espacial.

Esta abordagem esteve ausente na execução de planos anteriores. Foi, contudo, enunciada no último plano de fomento ao referir a

[...] necessidade de mais estreita articulação entre o desenvolvimento turístico e a política de ordenamento do território. [...]

A mencionada articulação entre o turismo e o desenvolvimento regional vem implicar, todavia, um alargamento do referencial em que aquele sector há-de definir a sua política. Com efeito, as inter-relações entre zonas turísticas e o ordenamento dos espaços rurais e urbanos, a ocupação dos tempos livres de grandes massas populacionais, a importância que o turismo pode ter nos esquemas de desenvolvimento de certas regiões, são alguns dos aspectos que exigem a elaboração de um *plano geral de ordenamento turístico do território*, assente em novos critérios de selecção de zonas prioritárias e núcleos de desenvolvimento para o turismo. Em conformidade se ajustarão as orientações decorrentes para domínios como os da promoção, financiamento, incentivos, formação profissional e complementaridades entre equipamentos turísticos e infra-estruturas de base.” (Presidência do Conselho, 1974, pp. 238-239)

A abordagem inovadora do PNT, ao estabelecer a articulação entre a actividade turística e um território específico, com base nos seus recursos e potencialidades, e ao realçar o contributo do turismo para o desenvolvimento regional, permitiu alargar o leque de instrumentos de apoio ao investimento, público e privado, mormente com recurso aos fundos comunitários, em especial ao FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. Foi, aliás, esta abordagem que permitiu que os projectos de investimento e as acções públicas de intervenção no turismo pudessem merecer apoio financeiro com recurso a verbas comunitárias.

Se o turismo, enquanto actividade económica, estava inibido de receber apoio financeiro directo por parte das Comunidades Europeias⁴⁴, o reconhecido contributo prestado pela actividade turística ao desenvolvimento regional abria-lhe essa possibilidade. É assim, por esta via e com base no argumento, que nas medidas de política desenvolvidas se criam sistemas de apoio financeiro ao investimento no turismo com recurso a verbas FEDER.

Estes sistemas são desenvolvidos no âmbito do PNICIAP – Programa Nacional de Interesse Comunitário de Incentivo à Actividade Produtiva, apresentado à Comissão das Comunidades Europeias em 10 de Julho de 1987. O Programa, aprovado em 18 de Janeiro de 1988, foi constituído, essencialmente, por três sistemas de incentivos ao investimento: O SIFIT – Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo, sob gestão directa da tutela do turismo; o SIPE – Sistema de Incentivos ao Potencial Endógeno, apoiando igualmente projectos de investimento turístico, e o SIBR – Sistema de Incentivos de Base Regional, vocacionado para apoio à indústria.

Nos dois primeiros anos, 1988 e 1989, segundo Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional [SEPDR] (1990), o SIFIT recepcionou 480 candidaturas, tendo elegido 264 num montante global de investimento de cerca de 106,3 milhões de euros.

As medidas de apoio ao investimento no turismo obedecem a uma lógica de discriminação positiva uma vez que se privilegia o apoio financeiro a projectos de investimentos em função da sua localização nas figuras de ordenamento turístico criadas,

⁴⁴ O turismo não integrava, à luz do Tratado de Roma, o leque de actividades económicas passíveis de serem directamente apoiadas pela União. O reconhecimento jurídico da sua existência, e consequentemente da sua integração nos “domínios em que a União pode decidir desenvolver uma acção de apoio, de coordenação ou de complemento”, só vem a ser consignada no Tratado de Lisboa.

do seu interesse para a política de turismo, da sua tipologia e do número de postos de trabalho criados.

Ainda no âmbito do PNICIAP é criado o Sub-Programa Promoção Turística no estrangeiro, com início em 1989⁴⁵, tendo por objectivo promover a captação de novos mercados, nomeadamente, a África do Sul, a Áustria, o Brasil, o Canadá, os Estados Unidos da América, a Escandinávia, o Japão, a Suíça e a Venezuela. A promoção turística passava também a merecer o apoio financeiro comunitário.

Além do recurso ao FEDER, a actividade turística passou a ser apoiada pelo FSE – Fundo Social Europeu, instrumento de relevância para o financiamento da formação promovida pelo Estado no turismo.

Complementarmente, o turismo beneficia do apoio financeiro concedido pelo Fundo de Turismo ao abrigo do sistema de financiamento directo, vocacionada para a promoção do investimento, consistindo na concessão de empréstimos em condições preferenciais, na taxa de juro e no prazo de reembolso de capital, mais favoráveis que os da banca comercial.

São também introduzidos neste período os Protocolos de Locação Financeira, estabelecidos entre o Fundo de Turismo e diversas sociedades de locação financeira, com o objectivo de apoiar projectos de investimento que integrem bens de equipamentos necessários ao apetrechamento de empreendimentos turísticos, através da bonificação de rendas de contratos de bonificação financeira. As bonificações financeiras são liquidadas com recurso exclusivamente a verbas próprias do Fundo de Turismo (despesa nacional).

O PNT integra, assim, a política sectorial do turismo no âmbito da política económica prosseguida no período 1985-1989 e expressa o papel do turismo no modelo de desenvolvimento económico e social abraçado pelo país. As medidas de política implementadas no turismo foram igualmente alinhadas com as políticas instrumentais eleitas.

Para uma melhor explicitação dos níveis de integração deste exercício, ou seja, da articulação e dos contributos da política sectorial do turismo prestados à política económica veja-se o Quadro 8.

⁴⁵ A promoção turística não integrava o conjunto de projectos, acções e iniciativas inicialmente passíveis de apoio no âmbito do PNICIAP.

Quadro 8 - Política Económica e Política de Turismo entre 1986-1989

POLÍTICA ECONÓMICA		
<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento Económico . Ajustamento Estrutural da Economia . Desenvolvimento Regional 		
POLÍTICAS INSTRUMENTAIS	POLÍTICA de TURISMO	
	Estratégia, Objectivos e Medidas	Resultados
Política Fiscal . Moderação da carga tributária . Incentivos fiscais . Incentivos financeiros . Reforma fiscal	Estratégia . PNT - Plano Nacional de Turismo (1986-89) . Transformação qualitativa do turismo português . Turismo é factor estratégico para a eliminação dos desequilíbrios e para a reanimação da economia portuguesa	Entradas de Visitantes 1985: 11,7 milhões 1986: 13,1 milhões 1987: 16,2 milhões 1988: 16,1 milhões 1989: 16,5 milhões
		Objectivos Macro . Contribuir para a atenuação dos défices cambiais . Contribuir para a atenuação dos desequilíbrios e das assimetrias regionais . Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população portuguesa . Contribuir para a protecção do património natural e valorização do património cultural
Política Monetária . Controlo da inflação . Desenvolvimento do mercado de capitais . Controlo do financiamento global . Taxas de juro reais positivas	Objectivos Primários (taxas médias de crescimento anual) . Receitas turísticas (preços constantes) 8,1% . Entrada de visitantes 9,0% . Entrada de turistas 8,5% . Dormidas de estrangeiros em todos os meios de 6,5% . Dormidas de nacionais (hotelaria) 3,5%	Dormidas de Estrangeiros (todos os meios de alojamento) 1985: 41,8 milhões 1986: 43,9 milhões 1987: 47,8 milhões 1988: 50,5 milhões 1989: 54,8 milhões
		Medidas de Política . Aumento da receita turística . Atenuação do crescimento da despesa turística . Apoio ao investimento e captação do investimento externo . Criação de figuras de ordenamento turístico . Apoio ao termalismo e sua inclusão na promoção turística . Incremento do turismo interno . Fomento do turismo em espaço rural . Apoio ao desenvolvimento do turismo social . Protecção dos ambientes naturais . Definição da carga turística óptima para as zonas a desenvolver . Protecção da arquitectura regional e dos aglomerados urbanos típicos . Preservação dos monumentos e protecção dos espaços envolventes . Desenvolvimento do artesanato e apoio ao folclore . Reforço da animação com vista a aumentar a permanência . Revisão da rede de promoção externa . Redefinição das regras de funcionamento dos Centros de Turismo de Portugal . Lançamento de Programa de Promoção com vista à deconcentração de destinos e maximização de receitas . Qualificação dos recursos humanos . Adequação das estruturas da regionalização turística ao ordenamento turístico . Fomento da investigação no turismo . Revisão do regime jurídico do jogo
Política Orçamental . Redução do défice global do SPA . Contenção das despesas correntes do Estado . Expansão sustentada do investimento público . Redução das Necessidades de financiamento do sector público . Investimento em infraestruturas	Política de Rendimentos . Moderação do custo relativo do factor trabalho . Moderação dos rendimentos salariais . Salários reais positivos mas abaixo da produtividade . Moderação dos rendimentos não salariais . Concertação com Parceiros Sociais	Receitas Turísticas (correntes) 1985: 0,96 mil milhões € 1986: 1,2 mil milhões € 1987: 1,5 mil milhões € 1988: 1,7 mil milhões € 1989: 2,1 mil milhões €
		Política Cambial . Compensação do diferencial entre taxas de inflação interna e externa

Fonte: Elaboração própria, com base no PCEDED, PNT e O Turismo em 1985, 1986, 1987, 1988 e 1989

1.2.4 Resultados Alcançados

Os elementos estatísticos disponíveis, relativos aos indicadores da procura, permitem sustentar a afirmação de ter o PNT alcançado plenamente os objectivos a que se propunha. A dimensão dos resultados alcançados ultrapassam as metas estabelecidas. (Quadro 9)

Os dados relativos aos indicadores da procura referem ter-se registado, no período de 1985 a 1989, taxas médias de crescimento anual de:

- 10,1% nas receitas turísticas, a preços constantes, superando em 2 p.p. o objectivo traçado no PNT;
- 9,0% nas entradas de visitantes, atingindo em pleno o objectivo fixado;
- 9,2% nas entradas de turistas, superando em 0,7 p.p. o objectivo previsto;
- 7,0% nas dormidas gerais de não residentes em todos os meios de alojamento, superando em 0,5 p.p. a meta definida, e;
- 3,3% nas dormidas de nacionais na hotelaria, quedando-se em -0,2 p.p. face ao objectivo desejado.

Quadro 9 - Plano Nacional do Turismo 1986-1989
Objectivos e Resultados

INDICADOR da PROCURA	1985	1989	Δ Média Anual	PNT Objectivo
Receitas turísticas (preços correntes)	0,96	2,12	22,0%	
Receitas turísticas (preços constantes)	0,34	0,49	10,1%	8,1%
Entradas de visitantes	11,7	16,5	9,0%	9,0%
Entradas de turistas	5	7,1	9,2%	8,5%
Dormidas gerais de estrangeiros	41,8	54,8	7,0%	6,5%
Dormidas de nacionais (hotelaria)	5,0	5,7	3,3%	3,5%

Notas:

Entradas e dormidas, em milhões

Receitas, em mil milhões de euros

Base 1980 = 100 e Deflacionador: IPC (sem habitação)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos objectivos qualitativos prosseguidos o turismo português registou igualmente progressos relevantes. Assim, no que à sua contribuição para a balança de pagamentos diz respeito, o saldo da balança turística cresceu a uma média anual de 20%, passando de 757 milhões de euros em 1985, para 1,6 mil milhões em 1989. A nível da balança comercial o seu contributo, medido pela taxa de cobertura do défice comercial foi, em média, de cerca de 48%. Este indicador, quando perspectivado a nível da balança de transacções correntes, é ainda superior centrando-se em cerca de 75% (no período entre 1987 e 1989).

No plano da competitividade internacional o turismo português reforçou a sua posição, tanto a nível europeu como mundial⁴⁶. Em 1985 o turismo português detinha, relativamente às chegadas de turistas às fronteiras, uma quota de mercado europeia e mundial de, respectivamente, 2,3% e 1,5%. No final de 1989, essas quotas eram, respectivamente, de 2,8% e 1,8%.

Situação semelhante ocorreu a nível das receitas turísticas, medidas em dólares. Em 1985 o turismo português arrecadava 1,9% das receitas turísticas (externas) geradas na Europa, para em 1989 ver esta quota subir para 2,3%. Quando confrontado a nível mundial, o seu desempenho é igualmente positivo: 1,1% em 1985, para 1,2% em 1989.

O confronto do seu desempenho com o alcançado nos países da OCDE permitem retirar conclusão idêntica. Ou seja, o turismo português crescia a taxas superiores às registadas na Europa, nos países da OCDE ou mesmo no Mundo.

2. MACRO ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO TURISMO: A SET – SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO

A SET - Secretaria de Estado do Turismo é criada pelo Decreto-Lei n.º 158-A/75, de 26 de Março⁴⁷, que determina a sua integração no também criado Ministério do Comércio Externo. O preâmbulo do diploma não esclarece das razões de uma e outra criação, bem assim como das demais que igualmente ocorreram. Somente refere existir a “conveniência de proceder a algumas alterações nas estruturas do Governo.”

⁴⁶ Esta conclusão decorre dos dados estatísticos constantes da publicação *O Turismo em 1989*, p. 19-21.

⁴⁷ Publicado no Diário da República, I Série, n.º 72, p. 466-(4) a 466(5).

Contudo a sua integração naquele Ministério, conjuntamente com a Secretaria de Estado do Comércio Externo, tendo em conta a situação económica e a necessidade de financiamento das importações, indicia que o turismo é visto na esfera do Estado como uma fonte de angariações de divisas e fonte de financiamento da balança de pagamentos.

A criação da SET vai, contudo, ao encontro da convergência de pensamento entre os actores do turismo quanto à necessidade da sua existência. Idêntica convergência de pensamento já não se verifica entre estes quanto ao seu posicionamento na macroestrutura institucional. O mesmo parece ocorrer a nível do pensamento dos responsáveis políticos. Assim podemos entender pelo posicionamento que o turismo veio a merecer na orgânica de outros governos.

O turismo tanto era encarado, umas vezes, como actividade meramente contributiva de políticas instrumentais como, outras vezes, uma actividade integrante da economia. Nunca, contudo, enquanto actividade económica autónoma, com lugar relevante na orgânica governamental, apesar de se lhe atribuir, tradicionalmente, méritos e capacidades para ser “motor do desenvolvimento económico”, “sector estratégico da economia”, ou “meio de financiamento do desenvolvimento nacional”, entre outros.

Em 1985, no âmbito dos trabalhos do PNT 85-88, os desequilíbrios do turismo são identificados. Em 1986 a vontade política era a de promover e lançar as bases da “alteração qualitativa do turismo” e de promover os alicerces de uma economia de turismo em Portugal. Este desiderato pesou na decisão de colocar a Secretaria de Estado do Turismo na dependência da Presidência do Conselho de Ministros, passando o Secretário de Estado a reportar directamente ao Primeiro-Ministro.

Movimento semelhante tinha ocorrido entre 1981-1983, quando o turismo deixou de estar integrado no Ministério do Comércio e Turismo para passar a integrar-se na Presidência do Conselho de Ministros. Apesar da similitude na natureza do movimento, as razões que o determinaram são distintas.

Enquanto no período de 1981-83, primeiro momento pós 25 de Abril em que o turismo voltou a estar na tutela directa do chefe do governo, o posicionamento se deveu ao facto de se pretender facilitar uma melhor “coordenação de inúmeros aspectos que

assumem natureza interdepartamental”⁴⁸, no segundo momento, entre 1985-87, outras foram as razões que se quiseram projectar: Reforço do peso político do turismo na esfera de actuação do Estado e reforço dos mecanismos políticos para a execução do PNT - Plano Nacional de Turismo, com vista à consagração das novas bases de desenvolvimento e competitividade do turismo nacional.

Estes movimentos, umas vezes ondulantes, outras vezes pendulares, nos departamentos governamentais responsáveis institucionalmente pelo turismo, não asseguram estabilidade na definição do papel que cabe ao turismo na política económica. É, contudo, a Secretaria de Estado do Turismo que, a partir de 1975, garante um denominador comum de agregação de serviços e papéis, tornando-se o organismo modelador da acção governativa no turismo.

As suas atribuições, não obstante as nuances de formulação, têm-se centrado na assumpção de um conjunto de papéis que, no essencial, o Estado vem assumindo no turismo desde a criação da Repartição de Turismo. Esse conjunto de papéis⁴⁹ consagra uma visão do Estado quanto à razão, natureza e âmbito da sua intervenção e que, em síntese, se traduz na defesa do primado de que o turismo incorpora um leque de dimensões (Hall, 1994), nomeadamente política, social, espacial, ambiental, técnica e científica, para além da económica, que:

- Impõem a sua intervenção, seja na defesa e administração de bens públicos, na garantia das regras de concorrência, ou na superação das falhas de mercado;
- Determinam uma actuação de ordem supletiva à da iniciativa privada;
- Conduzem à definição de um quadro de acção vinculativo para a administração do Estado, e referencial de orientação às decisões dos actores privados do sistema turístico, e;
- Implicam uma articulação com os poderes institucionais regionais e locais a nível dos objectivos e dos instrumentos de acção político-administrativos.

⁴⁸ Ponto n.º 9 do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 290/81, de 14 de Outubro (Lei orgânica do VIII Governo Constitucional).

⁴⁹ No presente exercidos de forma mais atenuada. No caso da fiscalização das actividades turísticas sem intervenção da SET.

São estas dimensões e o reconhecimento de que o Estado deve sobre elas actuar, de forma a concertar interesses entre agentes públicos e privados, a garantir a disciplina das actividades turísticas e a pugnar pelo funcionamento equilibrado do mercado, que determinam os papéis a assumir no turismo. No caso português esses papéis têm sido os de coordenação, planeamento, regulamentação, fomento, empreendedorismo, arbitragem e de defesa do turismo social. A intensidade da intervenção pode, contudo, variar – e assim ocorreu – consoante a conjuntura política e económica-financeira do país.

O papel de coordenação, sendo o de maior complexidade, é essencial ao exercício e bom desempenho dos demais papéis.

“Of all the roles of government in tourism, probably the most important is that of coordination. This is because the successful implementation of all the others roles will, to a large extent, be dependent on the ability of government to coordinate and balance their various roles in the tourism development process.” (Hall, 1994/1999, p. 32)

A coordenação é uma actividade política fundamental à definição e implementação de uma estratégia para o turismo. Traduz-se no equilíbrio de (e entre) vários interesses e intervenientes no processo de desenvolvimento turístico. Equilíbrio, ainda, de poderes e competências no seio dos (e entre) diferentes níveis de governação de forma a evitar duplicação de recursos.

A coordenação ocorre a dois níveis: político e administrativo. No primeiro procurando o equilíbrio e a concertação das políticas sectoriais e, no segundo, pela obtenção de acordo entre os organismos envolvidos na definição das medidas de política e na fixação dos objectivos para o turismo. A nível da macroestrutura institucional do turismo esta função tem como actor principal o responsável pela tutela do turismo.

O papel de planeamento no turismo integra várias valências, não estando vocacionado exclusivamente para o turismo, em virtude das interdependências que este estabelece com outras actividades económicas e interesses da sociedade. Por esta circunstância é, geralmente, de ordem global nele integrando os interesses do turismo, podendo também sê-lo do domínio estrito do turismo. Assume um carácter estratégico e age sobre questões diversas (ordenamento do território, ocupação dos solos, infraestruturas, marca e imagem, promoção e gestão dos destinos turísticos, etc.); abarca dimensões geográficas distintas (nacional, regional e local), sendo concebido e implementado em

diversos níveis organizacionais (governo central ou regional, municípios ou entidades intermunicipais).

O papel de regulamentação, cuja visibilidade advém do processo legislativo, traduz-se fundamentalmente na criação de quadros legais de ordenamento jurídico para instalação, organização, exploração, funcionamento e fiscalização e condições de apoio das actividades turísticas. A natureza e a qualidade do contexto legal, específico do turismo, conexo ou de enquadramento, são determinantes na estruturação do serviço e mercado turístico e podem determinar impactos no seu desenvolvimento.

O papel de regulamentação pode ser animado por via de convénios⁵⁰, da transposição de legislação supranacional⁵¹, por iniciativa nacional⁵² ou por acordos sociais⁵³.

O papel de regulamentação não deve ser confundido com o papel de regulação, porquanto o primeiro está no centro da acção, da competência, da capacidade, da vontade e do comando da administração central, enquanto o segundo, age num quadro de autonomia do Estado, embora sob legitimação deste ou de organismo internacional, fazendo respeitar um conjunto de regras que regulam o modo como o mercado opera, regras estas normalmente explícitas mas independente de quem as determina.

O papel de fomento, traduzido por uma acção catalisadora do Estado no turismo, formalizada através da concessão de estímulos e de facilidades ao investimento privado, seja através de apoio financeiro⁵⁴ e/ou de benefícios fiscais⁵⁵, da promoção dos destinos e de produtos turísticos e da eliminação de custos de contexto, incidindo esta acção na agilização dos procedimentos administrativos e do processo de licenciamento através da supressão de burocracia e da redução dos prazos de decisão.

⁵⁰ É o caso dos acordos internacionais sobre a entrada e permanência de pessoas e bens, protecção do investimento, exportação de rendimentos ou utilização do espaço aéreo, entre outros.

⁵¹ O turismo tem incorporado no seu edifício jurídico matérias e questões oriundas e determinadas por áreas conexas, arredadas da sua vontade criadora e genuína e por isso fora do seu controlo, sendo disto exemplo, as questões relacionadas com a defesa do consumidor, a protecção ambiental e a responsabilidade social. Neste sentido, o turismo não tem sido um promotor autónomo, nem cuidado das condições futuras do seu desenvolvimento.

⁵² Refere-se, a título de exemplo, o regime de licenciamento e de classificação dos empreendimentos turísticos.

⁵³ Estão neste caso, entre outros, os acordos de natureza laboral, de política de rendimentos e de formação profissional gerados no âmbito da concertação social.

⁵⁴ Normalmente a título de subvenção financeira, empréstimo com juros bonificados, bonificação das rendas de locação financeira.

⁵⁵ Em sede de IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas, IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis e taxas diversas.

Papel de empreendedor, em que o Estado se substitui à iniciativa privada ou assume o seu lugar, na falta de interesse ou vocação desta, passando a exercer uma função empresarial ou meramente produtiva, nomeadamente pela criação de empresas e de desenvolvimento de iniciativas locais de emprego.

Papel de arbitragem corporizado na resolução de conflitos na esfera social ou económica do turismo, nomeadamente de natureza laboral ou contratual ou de conflitos de interesses entre agentes económicos. A título meramente exemplificativo refere-se, na esfera socio-laboral, a intervenção do Estado de transformação de um Acordo de Empresa celebrado com uma estrutura sindical em Extensão do Acordo de Empresa à totalidade dos trabalhadores dessa mesma empresa, e na esfera económica, a defesa de inibição de posição dominante de mercado por parte de um agente económico.

Papel de promoção do turismo social, decorrente de uma razão de ordem social, por exemplo, em ordem a garantir um preceito constitucional de direito ao repouso e ao lazer⁵⁶, ou decorrente de uma razão de ordem económica, seja a do alargamento do mercado turístico. O exemplo francês de criação do cheque-férias⁵⁷, em 1982, é relevante neste contexto, uma vez que ele foi criado para *“promouvoir la diffusion et de favoriser le développement de l’offre en tourisme social.”* (Ordonnance n° 82-283, du 26 mars 1982, Journal Officiel du 30 mars 1982)

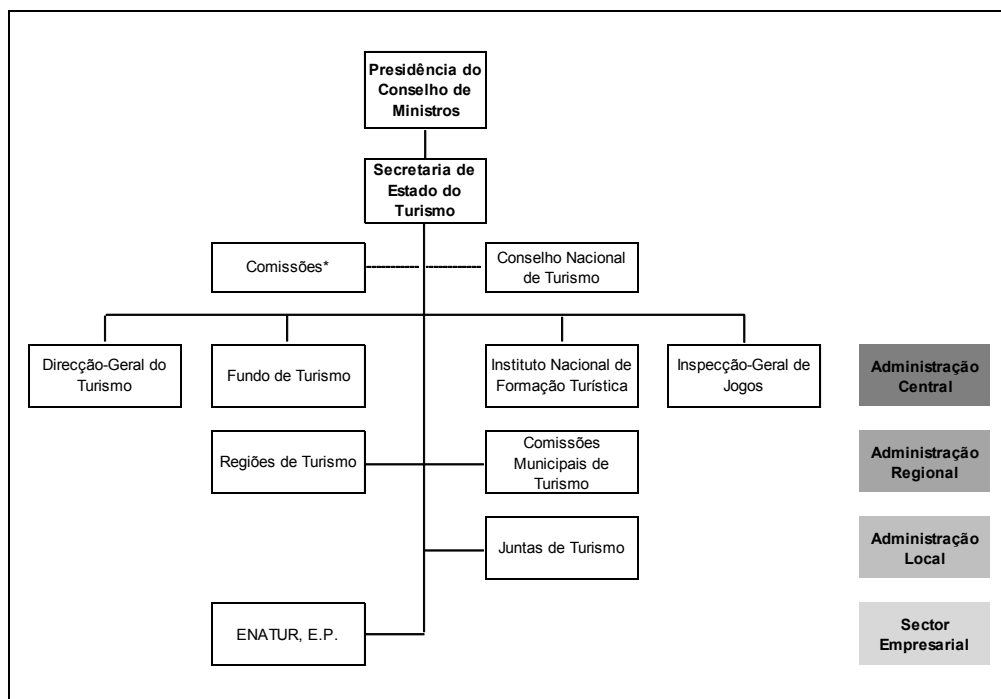
O conjunto destes papéis tem vindo a ser assumido pelo Estado português, principalmente a partir do final da década de sessenta, mais concretamente a partir da data da criação da Direcção-Geral do Turismo, em 1968.

Este envolvimento do Estado no turismo está presente na macroestrutura institucional do turismo em 1986 (Figura 3).

⁵⁶ A constituição portuguesa não consagra explicitamente este direito. Contudo o art.º 24.º da Declaração Universal do Homem, aprovada pela Assembleia Geral da ONU em 10 de Dezembro de 1948, e que Portugal é um dos seus subscritores, expressa que “Toda a pessoa tem direito ao repouso e ao lazer e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas.”

⁵⁷ O cheque-férias é um título nominativo, permutável por um serviço turístico fornecido por uma empresa associada da Agência Nacional para o Cheque-Férias. A entidade patronal financia, na totalidade ou em parte, a aquisição do cheque-férias a favor do seu colaborador.

**Figura 3 - Macroestrutura Institucional do Turismo em 1986
Continente**



* Comissão para a Execução do PNT; Comissão Nacional do Termalismo e Comissão dos Planos de Obras das Zonas de Jogo

Fonte: Elaboração própria

Os organismos que a constituem cumprem e integram a totalidade daqueles papéis. O Estado português assume a responsabilidade de coordenação e do planeamento institucional do turismo, regulamenta as actividades turísticas, reforça os mecanismos de apoio ao turismo, assume a gestão e promoção do destino, suporta uma rede externa de promoção da marca “Portugal”, promove a qualificação dos profissionais do turismo e fiscaliza o cumprimento da lei, mormente da prática do jogo em zonas concessionadas.

Esta macroestrutura reflecte, ainda, um modelo de especialização das funções turísticas a par de uma descentralização do seu exercício, com partilha de responsabilidades com órgãos regionais e locais, de índole municipal e/ou associativo. O Estado não assume uma postura hierárquica restrita, antes promove inclusivamente a regionalização turística do país, experiência única no contexto das actividades económicas.

“Em Portugal a organização político-administrativa do turismo pode considerar-se de tipo misto pela existência de uma estrutura hierárquica (órgãos governamentais) e outra de tipo horizontal (a nível local, regional e privada).” (Cunha, 2001, p. 426)

A Secretaria de Estado do Turismo é o departamento governamental que tem por missão conceber, desenvolver, executar e avaliar a política de turismo. Desenvolve, em estreita coordenação com outros domínios da acção governativa, as bases estratégicas do desenvolvimento do turismo, e promove medidas de políticas de regulamentação das actividades turísticas, de promoção e apoio ao investimento, qualificação dos recursos humanos do turismo, fiscalização da actividade económica e do jogo, e superintende ao sector empresarial do Estado no turismo, com vista à criação de um quadro favorável ao desenvolvimento turismo e à competitividade do turismo português.

A Direcção-Geral do Turismo, organismo criado pelo Decreto-Lei n.º 48686, de 15 de Novembro de 1968, tem por objecto estudar, promover, coordenar e executar as medidas e acções compreendidas na política turística nacional, competindo-lhe promover a expansão do turismo nacional, pelo aproveitamento, valorização e preservação dos recursos turísticos do País, pela promoção do seu conhecimento no estrangeiro, coordenação e estímulo da acção dos órgãos locais de turismo e fomento, orientação, disciplina e fiscalização das actividades e profissões directamente ligadas ao mesmo. Estão igualmente no seu âmbito propor os planos, programas e projectos a realizar pela Administração no sector turístico; promover e acompanhar acções no âmbito da oferta turística nacional, contribuir para a definição da componente turística do ordenamento do território, propor regulamentos e aprovar as normas relativas aos produtos e serviços turísticos e editar e divulgar publicações, textos e informações de interesse para a oferta turística nacional.

Pelo Decreto-Lei n.º 155/88, de 29 de Abril, procedeu-se à sua reestruturação, por um lado, em virtude da transferência para o Instituto de Promoção Turística (IPT)⁵⁸ das funções de promoção até então inseridas nas atribuições da Direcção-Geral do Turismo e, por outro, como é expresso no preâmbulo daquele diploma, em razão da necessidade de a “dotar com maior capacidade de acção em áreas fulcrais como são o ordenamento e planeamento turístico, o apoio ao investidor, as relações internacionais - nomeadamente com a CEE - e as relações com as diversas entidades públicas e privadas que intervêm no sector de turismo.”

O Fundo de Turismo, organismo criado pela Lei n.º 2082, de 4 de Junho de 1956, é uma pessoa colectiva de direito público dotada de património próprio e de autonomia administrativa e financeira, com personalidade jurídica distinta do Estado, enquadrando-se

⁵⁸ O IPT foi criado pelo Decreto-Lei n.º 402/86, de 3 de Dezembro.

na categoria dos institutos públicos, competindo-lhe apoiar financeiramente os projectos de investimento turísticos promovidos por entidades públicas e privadas, assegurar a gestão dos sistemas de incentivos ao turismo, nacionais e comunitários, bem como apoiar investimento público de interesse turístico promovido pelas autarquias locais, através da afectação das contrapartidas das zonas de jogo.

O Instituto Nacional de Formação Turística (INFT), organismo criado pelo Decreto-Lei n.º 333/79, de 24 de Agosto⁵⁹, tem personalidade jurídica e é dotado de autonomia administrativa, financeira e de património próprio competindo-lhe, segundo aquele diploma legal “promover, executar e coordenar a formação profissional dos trabalhadores dos vários sectores de turismo; promover a uniformização da metodologia dessa formação e orientar e coordenar a sua aplicação; incentivar e desenvolver a investigação técnico-pedagógica relativa à formação profissional turística; cooperar na investigação sobre o fenómeno turístico e suas motivações e implicações sócio-económicas; promover e apoiar o prestígio sócio-profissional das profissões turísticas e difundir a imagem de qualidade técnico-profissional do turismo português no País e no estrangeiro.” Para tanto o Instituto pode criar e desenvolver as estruturas e os meios necessários à formação profissional turística, nomeadamente escolas, hotéis de aplicação, cursos móveis e formação de monitores.

A Inspeção-Geral de Jogos, organismo criado pelo Decreto-Lei n.º 450/82, de 16 de Novembro, em substituição do Conselho de Inspeção de Jogos de 1948, é um órgão de fiscalização ao qual cabe velar pelo respeito pelas disposições legais em matéria de jogos de fortuna ou azar concessionados pelo Estado. Compete-lhe ainda prestar o contributo à elaboração de regulamentação em matéria de jogos de fortuna ou azar e superentender em tudo o que respeite ao estudo, preparação e execução dos contratos de concessão para exploração daqueles jogos.

As Regiões de Turismo⁶⁰, são órgãos de turismo com jurisdição supramunicipal, constituídos por pessoas colectivas de direito público, dotados de autonomia administrativa e financeira, e de património próprio, competindo-lhes a valorização turística das respectivas áreas de intervenção no quadro da política de turismo. Neste âmbito, de acordo com o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 327/82, de 16 de Agosto, que revoga toda a legislação anterior

⁵⁹ O INFT sucede ao Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira que havia sido criado e regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 46354 e pelo Decreto n.º 46355, ambos de 26 de Maio de 1965.

⁶⁰ As Regiões de Turismo são criadas pela Lei n.º 2082, de 4 de Junho de 1956, da Assembleia Nacional, diploma conhecido pela designação de Estatuto do Turismo, tendo sido regulamentadas pelo Decreto n.º 41035, de 20 de Março de 1957.

aplicável, incumbe-lhes “promover o aproveitamento e valorização das riquezas artísticas e arqueológicas, históricas e etnográficas dessas regiões, bem como as suas belezas naturais, praias, estâncias termais, demais equipamento turístico e quaisquer outros elementos de manifesto interesse para o sector.” As regiões de turismo têm como órgão de administração as comissões regionais de turismo.

As Comissões Municipais de Turismo são órgãos locais de administração de uma zona de turismo⁶¹, com gestão própria, sendo exercida directamente pelas câmaras municipais, nos casos em que a sede da zona é coincidente com a sede do concelho. As Juntas de Turismo são órgãos locais de administração de uma zona de turismo, nos casos em que a sede da zona de turismo não é coincidente com a sede do concelho. As comissões municipais de turismo e as juntas de turismo têm como atribuição a promoção da zona, a inventariação dos recursos naturais, históricos e etnográficos e dispõem de plano e orçamento próprios.

A ENATUR, E.P., continua a merecer a atribuição de gestão dos bens e estabelecimentos e participações financeiras do Estado no turismo, tal como referimos na parte 2.2. do capítulo I, mas recebe adicionalmente, através do Decreto-Lei n.º 157/86, de 25 de Junho, novas atribuições entre elas a de “colaborar na recuperação e aproveitamento para fins turísticos de monumentos e outros edifícios de valor histórico-cultural”. A Enatur, E.P. passa a ser encarada como um instrumento da política do Governo para o turismo.

O Conselho Nacional de Turismo (CNT)⁶² é um órgão de consulta do Secretário de Estado do Turismo para as questões da política de turismo, competindo-lhe pronunciar-se sobre os planos gerais de turismo e de ordenamento turístico, planos de formação profissional e sobre a articulação das acções de política turística ao nível central, regional e local. Integra representantes da administração central e regional, directa e indirectamente, relacionadas com o turismo, bem assim como, representantes dos municípios e do associativismo empresarial e sindical dos ramos turísticos. Ao Conselho Nacional de Turismo é-lhe reservado um papel importante de contribuir para a “harmonização dos interesses privados com a salvaguarda dos valores patrimoniais nacionais, bem como com a

⁶¹ As zonas de turismo poderiam ser criadas em concelhos em que existam praias, estâncias hidrológicas ou climáticas, de altitude, de repouso ou de recreio, ou monumentos e lugares de nomeada. (Decreto-Lei n.º 31095, de 31 de Dezembro de 1940, vulgo Código Administrativo)

⁶² O CNT é criado pela Lei n.º 2082, de 4 de Junho de 1956.

criação e a manutenção de meios subjacentes ao desenvolvimento equilibrado do turismo.”
(Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 234/87, de 12 de Junho)

3. FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Em Outubro de 1985, por requisição do membro do Governo à ENATUR, E.P., passámos a integrar o Gabinete do Secretário de Estado do Turismo⁶³ do X Governo Constitucional.

No período de colaboração prestada ao Gabinete, que se prolongou até início de Janeiro de 1990, abarcando período de exercício de funções do XI Governo Constitucional, assumimos funções de assessoria e de coordenação.

Entre Setembro de 1985 a Outubro de 1987, como Adjunto do Gabinete e a partir desta data até Janeiro de 1990 como Chefe do Gabinete.

Para que as funções desempenhadas possam ser melhor explicitadas procederemos à identificação, mesmo que sumária do regime de funcionamento dos gabinetes ministeriais.

3.1 Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas

A composição, a orgânica e o regime dos gabinetes dos membros do Governo, nos períodos em referência, tiveram como comando legal o Decreto-Lei n.º 71-A/84, de 29 de Fevereiro, e o Decreto-Lei n.º 262/88, de 23 de Julho. Segundo a lei, os gabinetes têm por função coadjuvar o membro do Governo respectivo no exercício das suas funções.

Os gabinetes são constituídos pelo chefe do gabinete, pelos adjuntos do gabinete e pelos secretários pessoais.

Os membros dos gabinetes estão sujeitos aos deveres gerais que impendem sobre os funcionários e agentes da Administração Pública, nomeadamente aos deveres de

⁶³ Licínio Cunha foi seu titular entre Agosto de 1985 e Janeiro de 1990.

diligência e sigilo sobre todos os assuntos que lhes forem confiados ou de que tenham conhecimento por causa do exercício das suas funções.

Os membros dos gabinetes são livremente nomeados e exonerados pelo membro do Governo de que dependem.

Ao chefe do gabinete compete a coordenação do gabinete e a ligação aos serviços integrados ou dependentes do respectivo departamento ministerial, bem como aos outros departamentos do Estado. O chefe do gabinete exerce as competências que lhe forem atribuídas ao abrigo de delegação de poderes do membro do Governo respectivo.

Aos adjuntos do gabinete compete prestar aos membros do Governo o apoio técnico que lhes for determinado. O número de adjuntos não pode ser superior a três nos gabinetes dos secretários de Estado.

Aos secretários pessoais compete prestar aos membros do Governo o apoio administrativo que lhes for determinado. O número de secretários pessoais não pode ser superior a dois nos gabinetes dos secretários de Estado.

3.2 Função, Tarefas e Iniciativas de Adjunto do Gabinete

Enquanto Adjunto do Gabinete do Secretário de Estado do Turismo, no X Governo Constitucional, competiu-nos fundamentalmente a:

- Prestação de apoio técnico ao membro do Governo.

Para tanto reunimos, investigámos, analisámos e informámo-nos sobre possíveis medidas de política a adoptar relativamente aos assuntos em avaliação.

- Execução dos procedimentos preparatórios às audiências do Secretário de Estado do Turismo com entidades terceiras e acompanhamento subsequente da implementação das decisões nelas tomadas.

Neste âmbito inteirávamo-nos sobre os assuntos e temas a tratar na audiência, recolhíamos informação sobre as posições defendidas pelas entidades

interessadas e procedíamos ao ponto de situação desses assuntos a nível dos serviços respectivos da SET. No final, produzíamos um memorando com os elementos relevantes à identificação dos assuntos e de apoio à decisão superior.

- Preparação prévia dos assuntos constantes dos pontos da agenda de despacho directo com o Secretário de Estado do Turismo e acompanhamento da execução dos despachos delas decorrentes.

Procedíamos à recolha de elementos, identificávamos as questões técnicas e de ordem política relativas aos assuntos a despacho, propunha-mos por vezes os termos do despacho e acompanhávamos, posteriormente, a boa execução do despacho proferido.

- Colaboração ao Chefe do Gabinete na preparação técnica dos assuntos a despacho.

Neste âmbito elaborámos notas de informação, memorandos e documentação de apoio à identificação das questões - âmbito e natureza – que seriam presentes no despacho do Chefe do Gabinete com o Secretário de Estado do Turismo.

- Preparação de visitas oficiais do Membro do Governo no território nacional.

Preparávamos um *dossier* com toda a informação relevante sobre a região, sob o ponto de vista sócio-económico. Relevávamos a informação relativa à actividade turística a nível do investimento realizado e projectado, tipologia dos empreendimentos e equipamentos, características dos projectos e situação de cada um relativamente ao processo de licenciamento. Para tanto, contávamos com a colaboração dos serviços tutelados pela SET.

Procedia-mos à elaboração de proposta de programa de visita, em coordenação estreita com os Governadores Civis e demais representantes dos poderes públicos da região a visitar.

No caso de acompanharmos o Secretário de Estado do Turismo na visita oficial, prestávamos todo o apoio logístico durante a realização da mesma.

- Recepção em audiência de agentes económicos, singulares e colectivos, para tratamento, esclarecimento ou orientação sobre temáticas, assuntos, projectos e iniciativas dos promotores relacionados com o turismo.

Para tanto recolhíamos informação prévia sobre os assuntos a tratar, tomávamos conhecimento prévio da sua natureza e contextos e concedíamos a audiência após domínio das questões presentes nos assuntos a discutir.

- Prestação de informação aos agentes económicos e aos potenciais investidores no turismo da filosofia, das prioridades e medidas de política do Governo e dos objectivos a atingir para o turismo português.

Prestávamos todos os esclarecimentos sobre as condições inerentes à disponibilização dos apoios financeiros e fiscais vocacionados para o turismo, acompanhávamos o processo administrativo de cada projecto junto dos serviços e inteirávamo-nos da sua evolução, com vista a ultrapassar, se necessário e no quadro legal em vigor, qualquer constrangimento à sua realização.

- Ligação do Gabinete com a Imprensa especializada e de informação generalista.

Neste sentido preparávamos comunicados, procedíamos a esclarecimentos e recebíamos em audiência os profissionais do sector.

- Substituição do Chefe do Gabinete nas suas ausências e impedimentos.
- Representação do Membro do Governo em alguns eventos oficiais.

3.3 Chefia do Gabinete

Enquanto Chefe do Gabinete do Secretário de Estado do Turismo, no XI Governo Constitucional, competiu-nos fundamentalmente:

- Organizar, estruturar e coordenar o funcionamento do Gabinete, composto por três adjuntos, duas secretárias pessoais, cinco funcionários administrativos e dois motoristas;

- Preparar a proposta orçamental do Gabinete, identificando as receitas e despesas inerentes aos organismos na dependência orçamental deste.
- Gerir, financeiramente, o Gabinete autorizando a realização de despesa, dentro dos limites legais estabelecidos, determinar as cativações e as transferências de dotações, assegurar a cabimentação orçamental e proceder ao controlo do orçamento;
- Assegurar toda a logística do Gabinete e das deslocações do Secretário de Estado do Turismo e dos demais membros do Gabinete;
- Estabelecer e assegurar o elo de ligação entre o Gabinete e os dirigentes dos organismos tutelados pela SET, sendo um Director-Geral (DGT), um Director (INFT), três Presidentes (FT, ITP e Enatur, E. P.), um Inspector-Geral (IGJ) e um Secretário (CNT) aos outros Departamentos do Estado;
- Estabelecer contactos com os organismos dependentes da Secretaria de Estado do Turismo, em número de sete, (Direcção - Geral do Turismo, Fundo de Turismo, Instituto de Promoção Turística, Instituto Nacional de Formação Turística, Inspecção-Geral de Jogos, Empresa Nacional de Turismo, E. P. e Conselho Nacional de Turismo) bem como a diversas comissões técnicas, nomeadamente, a Comissão para Execução do Plano Nacional de Turismo e a Comissão Nacional de Termalismo;
- Estabelecer e manter o elo entre o Gabinete e os demais Gabinetes ministeriais do Governo, nomeadamente com os respectivos Chefes de Gabinete;
- Organizar, distribuir, coordenar e controlar as actividades dos Adjuntos e Assessores do Gabinete;
- Preparar as matérias para despacho do Membro do Governo e proceder ao acompanhamento da boa execução dos mesmos;
- Participar na elaboração de diplomas legislativos no âmbito do sector do turismo e garantir a pronta e melhor apreciação por parte dos Assessores e Adjuntos do Gabinete, das propostas legislativas oriundas dos diversos

ministérios assegurando a inexistência de constrangimentos ou divergências de medidas relativamente à política de turismo prosseguida e plasmada no PNT;

- Implementar sistema de acompanhamento do processo legislativo e dos seus procedimentos, de forma a identificar a todo o momento a situação de cada diploma em vista da sua rápida publicação em Diário da República;
- Preparar as visitas oficiais do Secretário de Estado do Turismo, no País e no Estrangeiro. Neste âmbito ocorreram e integrámos a Comitiva Oficial, entre outras, as visitas oficiais à França (Parlamento Europeu), Grécia (Conselho de Ministros do Turismo da CEE), Japão (abertura do Centro de Turismo de Portugal, em Tóquio), Marrocos (assinatura de protocolo de cooperação no turismo e na cultura), Israel (assinatura de Protocolos de Cooperação Turística) e Canadá (Constituição da Câmara de Comércio e Indústria de Portugal, em Toronto);
- Participar na elaboração técnica-política de Acordos de Cooperação Turística com organismos ou países estrangeiros. Referem-se a título de exemplo os efectuados com Israel e o Brasil (Estado de Vitória), e;
- Representar o Membro do Governo em alguns eventos oficiais.

4. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

No exercício das funções e na materialização das tarefas que desenvolvemos na SET no Gabinete do Secretário de Estado do Turismo adquirimos e desenvolvemos um conjunto de novas competências individuais.

4.1 Adjunto do Gabinete

4.1.1 Competências Técnicas

- Conhecimento dos *dossiers*, sob o ponto de vista técnico e político, inerentes às matérias de competência da Secretaria de Estado do Turismo;

- Capacidade para estruturar relatórios, memorandos, ou outra informação de gestão e de índole de política turística e submetê-los a apreciação superior;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos de análise do contexto interno e externo do turismo, na óptica do decisor público, e;
- Domínio do acervo conceptual da actividade turística, nomeadamente jurídico, técnico e científico.

4.1.2 Competências Organizacionais

- Conhecimento dos papéis assumidos pelo Estado no turismo, nos diferentes níveis da administração, sua natureza, âmbito e questões neles envolvidas, e;
- Conhecimento dos instrumentos e mecanismos constitucionais e legais de governo do país.

4.1.3 Competências de Negócio

- Compreensão do funcionamento do sistema de turismo em Portugal;
- Conhecimento da organização, estrutura, competências, atribuições e funcionamento das estruturas regionalizadas do turismo, nomeadamente das Zonas de Turismo – Comissões Municipais de Turismo e Juntas de Turismo – e Regiões de Turismo;
- Conhecimento da estrutura orgânica da promoção, interna e externa, do seu âmbito de acção, dos seus instrumentos de orientação estratégica e operacional, e das suas fontes de financiamento;
- Domínio dos instrumentos, mecanismos e sistemas de apoio financeiro, nacional e comunitários, ao investimento turístico promovidos por empresas, organismos públicos e organismos associativos, e;
- Domínio dos instrumentos, mecanismos e sistemas de apoio de âmbito fiscal ao investimento no turismo.

4.1.4 Competências Intelectuais

- Capacidade para compreender e realizar a síntese de problemas complexos ao nível da sua natureza, interdependências e resultados, e;
- Desenvolvimento do sentido de equidade, bom senso e primado do bem público.

4.1.5 Competências Interpessoais

- Capacidade de interagir com públicos e actores diferenciados do turismo;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, sem compromisso na utilização de linguagem técnica;
- Capacidade para captar ouvir, pesar argumentação contrária, construir consensos e implementar plataformas de acção consensuais, e;
- Capacidade para integrar uma equipa heterogénea, com valências distintas, mas empenhada num resultado comum.

4.1.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar e agir em contextos complexos e de natureza reservada, e;
- Capacidade para agir em diferentes contextos organizacionais e culturais.

4.2 Chefia do Gabinete

4.2.1 Competências Técnicas

- Domínio da estrutura, conteúdos e propositura dos relatórios, memorandos, ou outra informação a submeter à apreciação superior;

- Capacidade para preparar proposta de orçamento de gabinete ministerial, para definir os mecanismos de sua execução e para propor as alterações consideradas pertinentes aos objectivos prosseguidos;
- Conhecimentos dos instrumentos e mecanismos de organização, propositura, aprovação, execução e controle do orçamento de organismos públicos e do sector empresarial do Estado, nomeadamente dos organismos tutelados pela Secretaria de Estado do Turismo;
- Capacidade para analisar as propostas orçamentais dos diversos organismos tutelados pela Secretaria de Estado do Turismo;
- Domínio das disposições legais e dos mecanismos de funcionamento da administração pública, dos institutos públicos e do sector empresarial do Estado;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos de análise do contexto interno e externo do turismo, na óptica do decisor público;
- Domínio do acervo conceptual da actividade turística, nomeadamente jurídico, técnico e científico;
- Domínio dos mecanismos inerentes à preparação, discussão, aprovação e publicação de diplomas legais, na forma de decreto-lei, decreto, decreto-regulamentar, portaria, despacho, despacho normativo, despacho interpretativo ou outras disposições emanadas pelo membro do governo titular da pasta do turismo;
- Conhecimento das normas e procedimentos da contabilidade pública, e;
- Conhecimento da forma de elaboração das GOP – Grandes Opções do Plano, do OE - Orçamento de Estado e do PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central.

4.2.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para organizar, estruturar e coordenar o funcionamento de um Gabinete ministerial;
- Domínio da organização da macroestrutura institucional do turismo no Continente e nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores;
- Conhecimento da estrutura orgânica de todos os organismos tutelados pela Secretaria de Estado do Turismo, e;
- Conhecimento da estrutura orgânica do Governo, do âmbito, natureza, competências e atribuições genéricas dos departamentos governamentais, direcções-gerais, institutos e demais organismo que o integram.

4.2.3 Competências de Negócio

- Compreensão dos fundamentos do turismo, das suas determinantes e do funcionamento do sistema turístico;
- Domínio das capacidades do turismo na esfera do relacionamento internacional, na pacificação dos conflitos e no intercâmbio cultural entre os povos;
- Domínio dos fundamentos, pressupostos, estratégia e objectivos prosseguidos pela política sectorial do turismo e da sua articulação com a política económica global para o país;
- Domínio do papel que o turismo desempenha na sociedade e na economia de um país;
- Domínio dos fundamentos da intervenção das administrações pública no turismo e dos papéis desempenhados pelo Estado no desenvolvimento do turismo;
- Conhecimentos das inter-dependências estabelecidas entre o turismo e demais actividades económicas e entre o turismo e as demais áreas da governação, e;

- Conhecimento dos actores privados e associativos do turismo, das suas aspirações, interesses e estratégias desenvolvidas.

4.2.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação com entidades públicas, directa ou indirectamente, relacionadas com o turismo;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, direccionada a grupos específicos, sem compromisso na utilização de linguagem técnica ou no rigor inerente ao exercício da função;
- Capacidade para ouvir, construir consensos e implicar os intervenientes na acção, e;
- Capacidade para criar pontos de contacto e estabelecer diálogo entre posicionamentos divergentes.

4.2.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados;
- Capacidade de auto-motivação e auto-desenvolvimento, e;
- Reforço do sentido de equidade na acção do Estado e de dedicação ao bem público, numa ética de responsabilidade.

4.2.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para agir em contextos complexos e de natureza reservada, e;
- Capacidade para aceitar e promover a mudança e a inovação.

5. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Os principais contributos prestados, de forma directa, ao Gabinete do Secretário de Estado do Turismo, e de forma indirecta, aos demais organismos que com este se relacionavam, foram os seguintes:

- Organização do Gabinete de forma eficiente e eficaz;
- Criação de sistema de acompanhamento da tramitação dos diplomas legais e despachos internos com vista à sua concretização, na forma e no tempo;
- Criação de uma cultura de gestão directa do orçamento do Gabinete em detrimento do modelo de delegação da sua gestão na Secretaria Geral do Ministério;
- Implementação de instrumentos e de procedimentos de controlo das despesas e de adequação das acções aos recursos financeiros disponíveis;
- Implementação de regras e procedimentos com vista à preparação prévia das audiências por parte dos Adjuntos, com o objectivo de acelerar soluções dos problemas colocados;
- Criação de cultura de proximidade aos Directores Gerais / Presidentes dos Organismos tutelados e Grupos de Trabalho constituídos com vista ao inteiramento dos problemas, à eficácia das soluções e à obtenção de resultados.
- Criação no seio do Gabinete de um espírito de serviço e dedicação à causa pública;
- Criação de um espírito de equipa coesa e determinada em alcançar os objectivos propostos no PNT;
- Promoção de uma cultura de livre debate e exposição de pontos de vista, procurando na divergência de ideias um compromisso na acção, e;
- Criação de espírito de corpo entre o Gabinete, os serviços tutelados pela SET e os organismos regionalizados do turismo, em prole de uma causa comum: o desenvolvimento do turismo português.

CAPÍTULO III – NA ACTIVIDADE PRIVADA DO TURISMO: ESTA – GESTÃO DE HOTÉIS, S.A.

1. ESTA – GESTÃO DE HOTÉIS, S.A.

A ESTA – Gestão de Hotéis, S.A. foi constituída a 7 de Outubro de 1983, com um capital social de 10 mil contos (cerca de 50 mil euros), realizado em partes iguais e em numerário pela TAP – Transportes Aéreos Portugueses, S.A. e pela Estoril-Sol, S.A.. O capital da ESTA era, assim, detido por duas das maiores empresas de serviços turísticos de Portugal.

A ESTA procedeu, até ao final da nossa colaboração em 1997, a mais dois aumentos de capital.

O primeiro em 30 de Dezembro de 1988, para 99 mil contos (cerca de 495 mil euros) pela entrada da ENATUR, E. P., passando esta empresa a deter 1/3 do capital da ESTA, tendo os outros accionistas reduzido a sua participação também para 1/3. Este novo capital ficou, então, repartido em partes iguais pelas três empresas, numa parceria de capitais privados e públicos. As valências da empresa, para além das carreadas pela TAP, no transporte aéreo de passageiros e na rede de delegações no exterior e pela Estoril-Sol, na área da animação e exploração de estabelecimentos hoteleiros e de restauração e bebidas⁶⁴, somavam também as da ENATUR ao nível da exploração e gestão das Pousadas e de restaurantes e do relacionamento desta com a Secretaria de Estado do Turismo⁶⁵.

A entrada da ENATUR para o capital da ESTA deve-se a uma ideia desenhada na Secretaria de Estado do Turismo de se lançar as bases para a criação de uma cadeia hoteleira nacional com capacidade de internacionalização e projecção no exterior da imagem da hotelaria nacional e, simultaneamente, fosse um veículo de promoção do país e de produtos e serviços nacionais. Chegou-se mesmo a elaborar um esboço preliminar do que poderia ser uma tal empresa e identificaram-se os locais da sua implantação que,

⁶⁴ A Estoril-Sol era a entidade gestora do Hotel-Estoril Sol, em Cascais e exploradora do Complexo Tamariz, no Estoril além de gerir o complexo de bares e restaurante do Casino Estoril.

⁶⁵ À data deste aumento de capital a ENATUR, E. P. é um dos instrumentos da política do turismo e tem como tutela a Secretaria de Estado do Turismo.

naturalmente, privilegiavam os espaços de matriz histórica e cultural e migratória portuguesa.

O segundo aumento de capital vem a ocorrer em 27 de Maio de 1992, estando decorridos dois anos sobre a saída da ENATUR da estrutura de capital da ESTA por alienação da sua posição à TAP e à Estoril-Sol, em partes iguais. Este aumento de capital, para um montante de 440 mil contos (cerca de 2,2 milhões de euros) é efectuado por entrada de numerário e por incorporação de reservas. A TAP e a Estoril-Sol são, novamente, os dois únicos accionistas da ESTA em partes iguais.

A retirada da ENATUR, que ocorre no final de 1990, fica-se a dever, em boa parte, à não concretização da ideia da criação de cadeia hoteleira nacional, que a ESTA poderia concretizar.

O objecto social da ESTA é a gestão e exploração de empreendimentos turísticos, de estabelecimentos de restauração e bebidas, de estabelecimentos de restauração colectiva, de fornecimento de refeições a companhias aéreas, consultoria de gestão em todas as áreas do turismo, bem como de qualquer actividade e serviço conexo e complementar da hotelaria.

A ESTA não define, formalmente, a sua missão. A percepção na empresa é a de gerir empreendimentos turísticos e explorar estabelecimentos de restauração e bebidas.

A ESTA dá início à sua actividade em 1984, em território nacional, na área da restauração, assumindo a exploração do CRBA – Complexo de Restaurantes e Bares do Aeroporto Internacional de Lisboa. Em 1985 obtém uma concessão de exploração do refeitório da TAP, em Lisboa, sendo este uma das maiores unidades de restauração colectiva do país.

Entre 1985 e 1986 a ESTA alarga o seu mercado a África, assumindo a gestão de três estabelecimentos hoteleiros: Hotel 24 de Setembro, na Guiné Bissau, Hotel Mundial e o Complexo Sonatel, em Luanda. Estes estabelecimentos eram os pontos de apoio das tripulações da TAP. A ESTA dá, assim, objectivamente início a um processo de internacionalização.

Até final da década de oitenta, a ESTA vem a ganhar mais um contrato em Luanda, desta vez da gestão do *catering* da TAAG – Transportes Aéreos de Angola, no ano de 1989.

Neste mesmo ano, mas na região autónoma dos Açores, a ESTA celebra contratos de gestão de duas unidades hoteleiras⁶⁶.

Este período representa a fase inicial de crescimento da empresa. Até finais de 1996 a empresa regista duas outras fases marcantes com o alargamento do número de unidades sob gestão ou exploração (Quadro 10).

Quadro 10 - Fases de Crescimento da ESTA, S.A.

ÁREA GEOGRÁFICA	I FASE 1984-1989	II FASE 1990-1992	III FASE 1993-1996
PORTUGAL	Restaurantes e Bares do Aeroporto de Lisboa Refeitório da TAP Hotel Bahia Palace - Açores Hotel Monte Palace - Açores	Restaurante e Bares da Assembleia da República	Restaurante e Bares do Casino Estoril Restaurante e Bares do Aeroporto Sá Carneiro Hotel ESTA - Setúbal Aparthotel Olympus - Vilamoura
ÁFRICA	Angola Hotel Mundial - Luanda Complexo Sonatel - Luanda Catering da TAAAG Guiné Bissau Hotel 24 de Setembro - Bissau	Angola Hotel Tivoli Hotel Império Hotel Trópico Hotel Maiombe Refeitório da TAAAG Complexo Turístico Barracuda S. Tomé e Príncipe Pousada da Boa Vista	Moçambique Hotel Alfacinha - Beira Hotel Moçambicano - Maputo Hotel Tivoli - Maputo S. Tomé e Príncipe Hotel Miramar

Fonte: Elaboração própria a partir de Relatórios de Gestão de 1984 a 1996

A II Fase de desenvolvimento da ESTA representa a consolidação do seu processo de internacionalização. No final desta fase os proveitos gerados no exterior representam 30% do volume global de vendas e prestação de serviços da ESTA e a capacidade instalada é de cerca de 700 quartos. (ESTA, S. A., 1993)

A III Fase representou um esforço de entrada em novos mercados externos, concretamente em Moçambique, combinado com movimento interno de diversificação das áreas de negócio. Esta postura vem a ganhar espaço quando a ESTA identifica deterioração do contexto em Angola e dos elevados riscos do exercício da actividade neste país. No final desta fase os proveitos gerados no exterior representam 24% do volume global de vendas e prestação de serviços da ESTA e a capacidade instalada é de cerca de 900 quartos. (ESTA, S. A., 1996)

O posicionamento de mercado da ESTA, no alojamento turístico, estava centrado na gestão ou exploração de unidades hoteleiras de três estrelas, interna e externamente,

⁶⁶ Tratam-se dos Hotéis Monte Palace, na Lagoa das Sete Cidades e Bahia Palace, em Baía D'Alto (Vila Franca do Campo).

vocacionado para o segmento de mercado de turismo de negócios. Na área da restauração o seu posicionamento estava focado na exploração de unidades de restauração colectiva. O primeiro posicionamento com especial expressão em África, principalmente em Angola, e o segundo em Portugal.

Os seus principais clientes em África eram o Estado (Governo, empresas públicas), organismos supra nacionais (ONU e BAD), TAP, empresas privadas nacionais e multinacionais ligadas à indústria do petróleo.

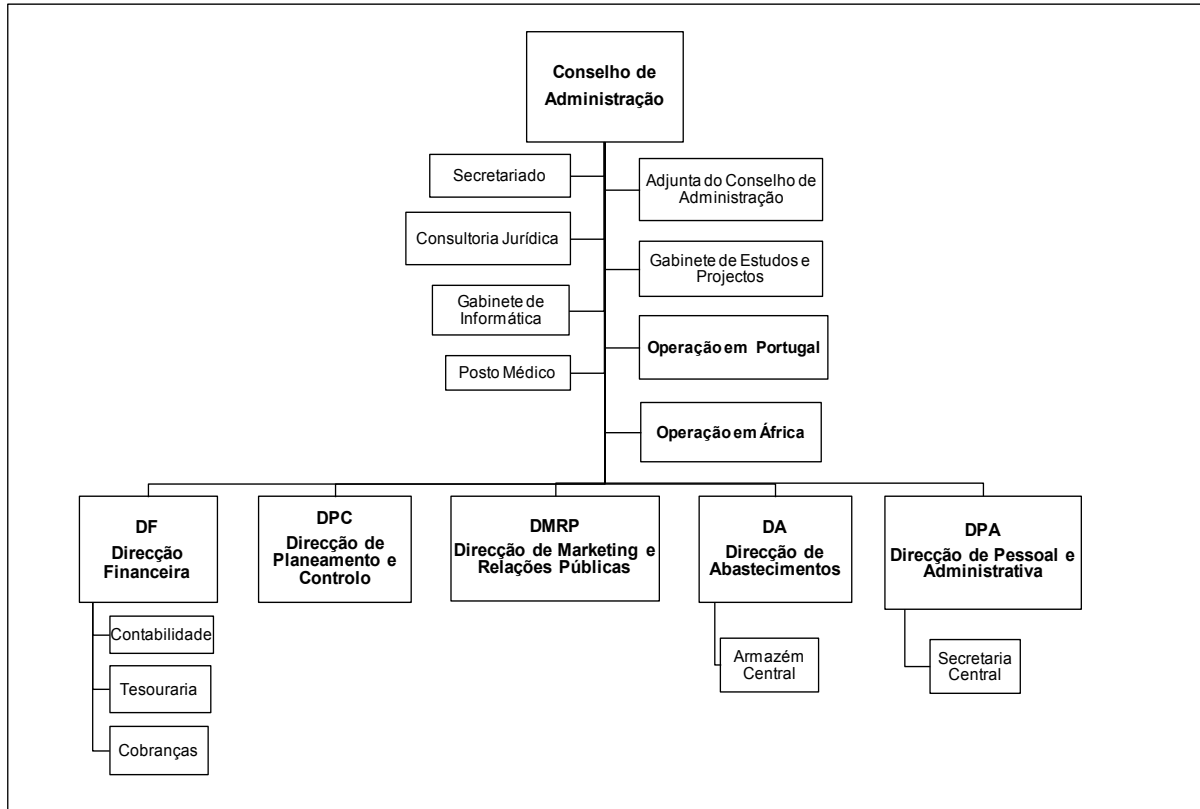
A ESTA é a primeira empresa turística nacional, de prestação de serviços de alojamento e alimentação, a internacionalizar-se⁶⁷. De início o seu processo de internacionalização assumiu a forma de associação e a modalidade privilegiada foi a de transferência de conhecimento. Os contratos de gestão e de exploração estabelecidos com as entidades proprietárias das unidades hoteleiras prestavam a expressão jurídica desta transferência. A ESTA detinha o controlo da operação, mas não procedia a investimento significativo. O seu grau de envolvimento no processo de internacionalização era, pois, o de controlar sem investir. Todavia, numa fase subsequente, a ESTA elevou o seu grau de envolvimento tendo investido na criação de empresas mistas para desenvolver alguns negócios.

A macroestrutura orgânica da ESTA a nível dos serviços centrais era, à data de 1990, a constante da Figura 4. Na Sede da empresa concentrava-se a estrutura funcional, embora algumas das decisões funcionais estivessem descentralizadas para os gestores operacionais (como era o caso da política de preços).

Com reporte directo ao Conselho de Administração estavam as estruturas divisionais da empresa (operação em Portugal e em África) embora em algumas áreas da gestão não dispusessem de autonomia (como era o caso da negociação com operadores).

⁶⁷ O Grupo Pestana, principal cadeia hoteleira nacional, somente inicia o seu processo de internacionalização em 1998, em Moçambique, com a concessão de exploração do Hotel Rovuma, em Maputo.

**Figura 4 - Organigrama da ESTA, S.A.
Anos de 1990**



Fonte: Elaboração própria

No início do ano de 1990 o Conselho de Administração decide criar a Direcção de Planeamento e Controlo, competindo-lhe implementar e dinamizar o processo de planeamento estratégico; colaborar com o Conselho de Administração na definição da estratégia e políticas da empresa e conceber e implementar um sistema de informação de gestão adequado ao negócio e posicionamento da empresa.

2. FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Em 15 de Março de 1990 ingressámos na ESTA, tendo-se a nossa colaboração prolongado até 30 de Abril de 1997.

O nosso ingresso nesta empresa ocorre por Contrato de Cedência Ocasional de Trabalhador celebrado entre a ENATUR, E.P., a ESTA, S.A. e nós, ao abrigo de legislação

específica⁶⁸ que facultava a cedência ocasional de trabalhador para exercício de funções técnicas, de elevado grau, em empresas entre si associadas por parte dos quadros técnicos de qualquer destas. A ENATUR, E.P., como anteriormente expresso, detinha participação social na ESTA, S.A. e nós eramos quadro superior da primeira, com categoria profissional de Director.

No período de colaboração prestada à ESTA assumimos funções de direcção, respectivamente, na área de planeamento e controlo e de desenvolvimento de novos negócios.

Entre 15 de Março de 1990 e 31 de Maio de 1992, assumimos as funções correspondentes à categoria profissional de Director de Planeamento e Controlo. Entre 1 de Junho de 1992 e 30 de Abril de 1997, assegurámos a Direcção de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios, igualmente com a categoria de Director.

2.1 Área de Planeamento e Controlo de Gestão

Exercemos as funções de Director de Planeamento e Controlo da ESTA, Gestão de Hotéis SA, tendo desempenhado as seguintes tarefas:

- Constituição, Organização e Coordenação da Direcção de Planeamento e Controlo da Empresa;
- Definição e implementação do Sistema de Planeamento e Controlo de Gestão e coordenação de todo o processo de elaboração dos instrumentos previsionais de gestão;
- Colaboração na definição da Estratégia da Empresa e na fixação dos seus objectivos;
- Apoio operacional às unidades sob gestão e exploração da Empresa em Portugal, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau, abrangendo Hotéis, Restaurantes, *Catering* e Refeitórios.

⁶⁸ Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro, publicado no Diário da República n.º 239/89, I Série.

No âmbito destas tarefas, passamos a referir as acções mais relevantes que desenvolvemos:

i) Concebemos e implementámos a Direcção de Planeamento e Controlo, dotando-a dos meios e instrumentos necessários à sua missão e atribuições.

ii) Concebemos, desenvolvemos e implementámos o sistema de planeamento e controlo de gestão da ESTA.

A filosofia de base que presidiu à concepção deste sistema é a de que a formulação estratégica, a implementação da estratégia e a avaliação estratégica de uma empresa implicam o concurso de todos os gestores.

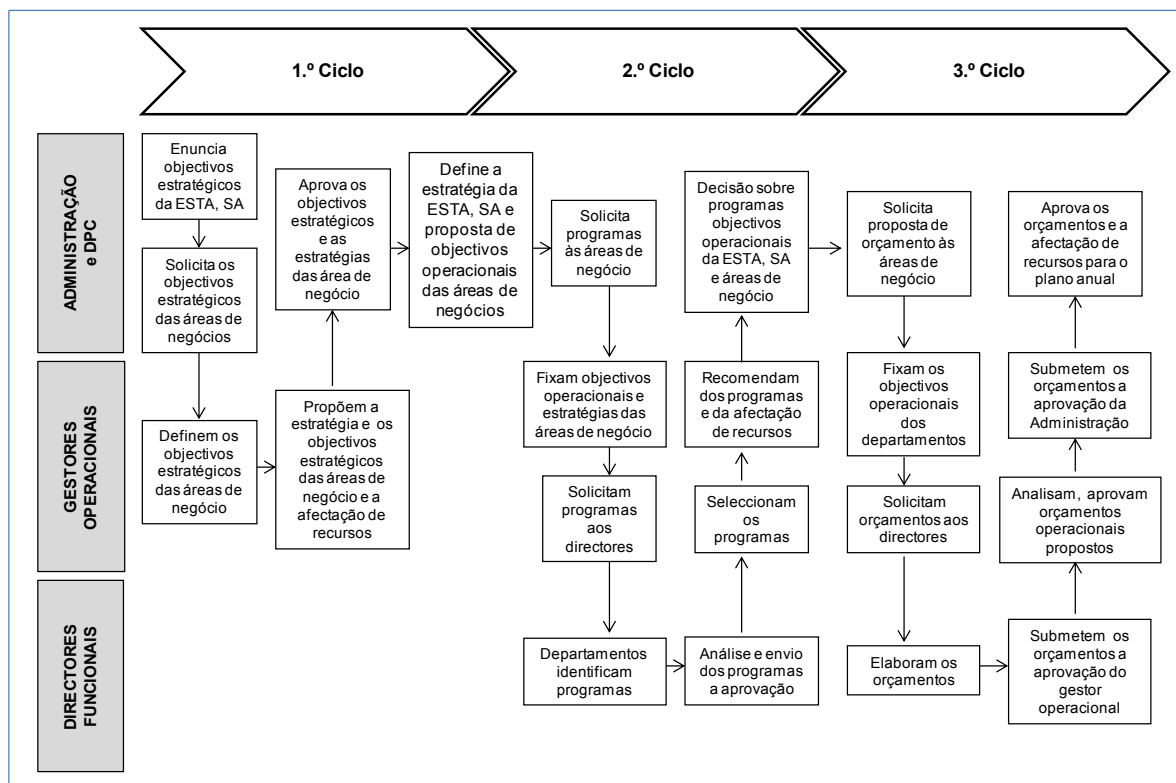
Esta filosofia levou-nos a estruturar o ciclo de planeamento como sendo, um processo criativo para a concretização de uma visão empresarial no contexto das circunstâncias, internas e externas, que enformam o negócio e estruturam a vontade.

Perante as distintas circunstâncias da ESTA, sejam as atinentes à natureza dos seus accionistas, à estrutura de capitais, à ordem do seu negócio, às áreas geográficas de implantação, entendemos que o processo deveria integrar três ciclos (Figura 5).

O primeiro ciclo, de natureza eminentemente estratégica de identificação dos objectivos estratégicos a prosseguir (missão, áreas de negócio, posicionamento de mercado, rentabilidades, etc.); o segundo ciclo, de natureza operacional (programas, iniciativas, etc.) e o terceiro, de natureza orçamental (orçamento global da empresa⁶⁹, orçamentos dos estabelecimentos e unidades funcionais).

⁶⁹ Integramos os orçamentos de investimento, financeiro, exploração e de tesouraria e o balanço previsional.

**Figura 5 - Ciclo de Planeamento da ESTA, S.A.
Anos de 1990 a 1996**



Fonte: Elaboração própria

Assumimos, ainda, que o controlo de gestão é um esforço permanente, de estimulação e motivação, dos gestores para se atingir os objectivos estratégicos e operacionais da empresa. Agimos com base no preceito de que:

“O controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.”
(Jordan, Neves & Rodrigues, 1990, p. 19)

iii) Elaborámos e disseminámos os procedimentos e instrumentos de controlo orçamental pela empresa. Para tanto emitimos Normas de Serviço⁷⁰ com todas as instruções necessárias à padronização dos procedimentos, das metodologias, da imputação de custos comuns e do critério de avaliação do desempenho dos gestores operacionais e funcionais, bem assim como, da fixação da data de envio destes elementos à Direcção de Planeamento e Controlo.

Para a operacionalização eficiente destes procedimentos, introduzimos elementos de inovação a nível das ferramentas operacionais de controlo e avaliação com recurso às tecnologias computacionais⁷¹. Estas permitiam obter, de forma integrada e consolidada, os indicadores de gestão⁷², de exploração⁷³ e críticos do negócio⁷⁴ de forma muito próxima do *Uniform System of Accounts for Hotels*⁷⁵.

iv) Elaborámos todas as propostas de Plano de Actividades e Orçamento global da ESTA, tendo por base os objectivos estratégicos da empresa, a envolvente macroeconómica interna e externa, as expectativas dos mercados em que a empresa operava e as propostas dos gestores operacionais e funcionais. A metodologia seguida ficou já expressa anteriormente.

v) Promovemos, implementámos e animámos encontros anuais entre gestores operacionais e funcionais com o Conselho de Administração com vista à discussão final e aprovação do orçamento da ESTA.

Estes encontros anuais prosseguiram, ainda, os objectivos de promover e desenvolver o espírito de equipa, composta por elementos sediados no território nacional e

⁷⁰ Norma de Serviço DPC 01/91, de 21 de Fevereiro, estabelecendo o conjunto de mapas de controlo a ser remetido à Direcção de Planeamento e Controlo e Norma de Serviço DPC 2/91, de 30 de Outubro, com instruções para o preenchimento de mapas mensais de reconciliação de alimentos e bebidas, mapas de inventários, mapas de consumos internos autorizados, mapa de refeições de pessoal e mapa de consumo e produção das secções de cozinha, cafetaria e pastelaria.

⁷¹ Nomeadamente a folha de cálculo Quattro Pro e o Harvard Graphics para Windows.

⁷² Os indicadores de gestão, por unidade orgânica ou estabelecimento, referiam-se às taxas de ocupação quarto e cama; ao número de hóspedes; ao número de refeições servidas por dormida; aos rácios de alimentação, cave e bar; aos preços médios de quarto, cama, alimentação, cave e bar; à receita média quarto e cama e aos rácios de produtividade do pessoal, número de empregados por quarto e custo por empregado.

⁷³ Os indicadores de exploração, por unidade orgânica ou estabelecimento, referiam-se aos proveitos, custos e resultados, discriminados por natureza e por departamentos.

⁷⁴ Os factores críticos de negócio, por unidade orgânica ou estabelecimento, centravam-se no acompanhamento de determinadas rubricas de custos, nomeadamente, despesas com pessoal e alguns fornecimentos e serviços externos, bem assim como nos valores cobrados por via das taxas de gestão acordadas.

⁷⁵ Plano de contas americano para a hotelaria, utilizado pela maior parte das cadeias hoteleiras.

em espaços distintos e distantes no continente africano, e de reforçar o compromisso dos gestores nos objectivos estratégicos e operacionais da ESTA.

vi) Recepcionámos, analisámos e elaborámos relatórios mensais sobre o desempenho operacional e económico dos estabelecimentos sob gestão ou exploração da empresa e das unidades orgânicas da estrutura central. Para tanto, procedíamos ao apuramento dos desvios, confrontando os valores realizados com os valores orçamentados, identificávamos a dimensão, a natureza e as causas dos desvios, dando delas conhecimento aos gestores operacionais ou funcionais e propunha-mos as acções correctivas.

Os Relatórios destinavam-se ao Conselho de Administração ao qual, perante os desempenhos constatados, competia desencadear as acções tidas por convenientes.

vii) Elaborámos, com base nos elementos da actividade disponíveis na Direcção de Planeamento e Controlo e em elementos disponibilizados pelas Direcções Financeira e de Marketing e Relações Públicas, a proposta de Relatório de Gestão do Conselho de Administração para os exercícios de 1991 e 1992.

viii) Constituímos, coordenámos e integrámos a equipa técnica que procedeu à renegociação do contrato de prestação de serviço e de refeições, em regime de exclusividade, nos refeitórios da TAP.

Os refeitórios da TAP eram, à altura, uma das maiores unidades colectivas de restauração do país nele se servindo, em média, cerca de três mil refeições por dia⁷⁶.

O âmbito do contrato incluía o fornecimento de almoços, jantares e ceias no refeitório dos funcionários da TAP, em regime de *self-service*, e o fornecimento de refeições especiais e normais nas salas da Administração e da Direcção.

A renegociação do contrato envolveu a revisão da tipologia das refeições, a revisão total das ementas, o período de rotação das ementas, os valores de capitação das matérias-primas, os escalões de prestação de serviços, os respectivos preços, os mecanismos e fórmulas de revisão de preços e o processo de facturação.

⁷⁶ Dados da ESTA relativos ao ano de 1992.

O insucesso das negociações determinaria a não renovação do contrato estabelecido. Concluímos as negociações dentro do prazo estipulado, com manifesto agrado para as partes envolvidas.

Na sequência do acordo, introduzimos na gestão diária do estabelecimento, com a participação da chefia da unidade, ganhos de eficiência que resultaram em acréscimo de rentabilidade das vendas⁷⁷.

ix) Constituímos, coordenámos e integrámos a equipa técnica que procedeu à negociação do contrato de concessão de exploração de bares fixos e volantes nas instalações da TAP no Aeroporto Internacional da Portela.

x) Elaborámos, com colaboração da Direcção de Marketing e Relações Públicas, a proposta para exploração do restaurante, refeitório e postos de venda da Assembleia da República, no âmbito de Concurso Público promovido pelo Conselho de Administração da Assembleia da República. A proposta da ESTA foi a vencedora, pela inovação do serviço⁷⁸ proposto e pelo preço apresentado.

No âmbito desta concessão, concebemos, preparámos e executámos uma iniciativa inédita, a de levar a gastronomia regional à Assembleia da República. O principal objectivo era o de sensibilizar os deputados para a importância da gastronomia regional enquanto património cultural nacional e elemento integrante do produto turístico.

Assim, realizámos a I Semana Gastronómica na Assembleia da República dedicada à gastronomia da região de Tomar. A entidade convidada foi a Região de Turismo dos Templários, Floresta Central e Albufeiras a quem coube seleccionar os restaurantes que apresentaram os pratos típicos regionais⁷⁹. A iniciativa contou com a participação dos Presidentes das câmaras municipais integrantes da região de turismo, teve grande aceitação e mereceu a atenção da imprensa⁸⁰.

xi) Organizámos, preparámos, coordenámos e executámos uma acção de controlo surpresa ao Complexo de Restaurantes e Bares do Aeroporto Internacional da

⁷⁷ Esta unidade era a operação mais rentável da ESTA em território nacional.

⁷⁸ A proposta considerava a inclusão, ao longo do ano, de pratos típicos dos círculos eleitorais e a apresentação de carta de vinhos de todas as regiões demarcadas do país.

⁷⁹ A I Semana Gastronómica na Assembleia da República realizou-se entre os dias 25 a 29 de Maio de 1992.

⁸⁰ A título de exemplo, ver Melo Lapa, *Paladares Regionais na Assembleia da República*, Diário de Notícias, de 6 de Junho de 1992, p. 11.

Portela (Lisboa)⁸¹. A análise dos desvios apurados neste conjunto de estabelecimentos sob exploração da ESTA indiciava a existência de uma situação gravosa na operação, com conseqüente reflexo a nível do seu desempenho económico.

Esta acção de controlo envolveu a totalidade dos meios humanos afectos à Direcção de Planeamento e Controlo e foi executada sem conhecimento prévio da estrutura central da empresa, excepção feita ao Conselho de Administração e à Assessoria Jurídica.

No âmbito da acção de controlo apurámos existir uma prática de graves desvios de facturação generalizada em todos os postos de venda, com aproveitamento ilícito de receitas, e a ocorrência de falhas elementares no sistema de controlo interno do Complexo. Mais, apurámos e demonstrámos que esta situação obedecia a esquema organizado de sonegação de receitas à empresa.

Em resultado do Relatório que elaborámos, o Conselho de Administração começou por suspender de funções todas as chefias daquele Complexo, instaurou os procedimentos disciplinares adequados e procedeu, no final, ao despedimento por justa causa de todas as chefias.

No decurso de toda esta acção disponibilizámos os meios humanos e técnicos para assegurar, interinamente, a continuidade da operação.

xii) Concebemos, preparámos e ministrámos cursos de formação interna nas áreas de planeamento e controlo de gestão nos Hotéis 24 de Setembro (Bissau), Maiombe (Cabinda), Miramar (S. Tomé) e Trópico (Luanda).

xiii) Procedemos a entrevistas técnicas dos candidatos ao cargo de Director dos Hotéis Bahia Palace e Monte Palace (Açores) e Hotel 24 de Setembro (Bissau).

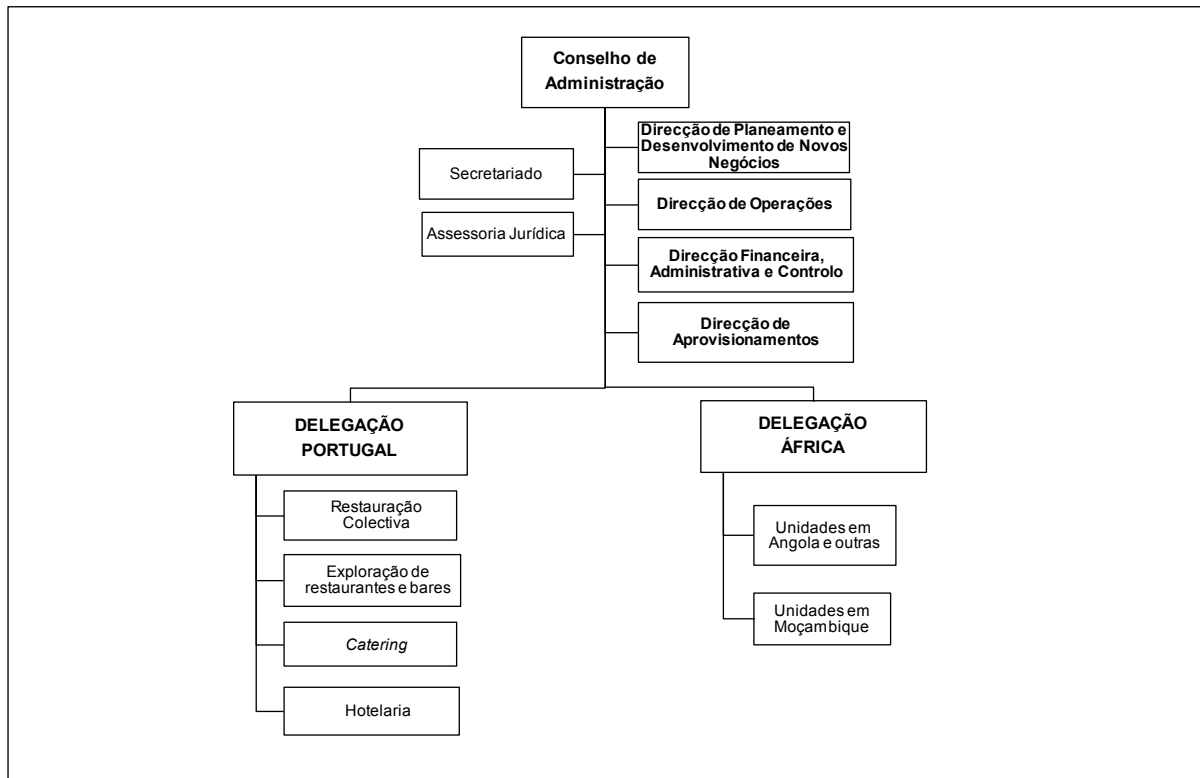
2.2 Área de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios

Em meados do ano de 1992, em resultado de um processo de reestruturação da ESTA, o Conselho de Administração deliberou dotar a empresa com um novo organograma

⁸¹ A acção foi levada a cabo no dia 17 de Janeiro de 1991.

(Figura 6). Estas alterações ficaram-se a dever a vários factores, entre eles, a indefinição estratégica da empresa e insuficiências organizacionais⁸², em boa parte provocados pelo crescimento acelerado e não programado da ESTA na sua II Fase de Crescimento (ver Quadro 10).

Figura 6 - Organigrama da ESTA, S.A. : Ano de 1992



Fonte: ESTA, *Desenvolvimento Organizacional*, 1992

A Direcção de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios, organicamente criada pela Ordem de Serviços do Conselho de Administração, de 1 de Julho de 1992, tinha por objectivos:

- Disponibilizar informação relevante acerca do mercado (turismo, hotelaria e complementar) avaliando a competitividade do portfólio (actual e potencial) da ESTA nesse segmento;

⁸² No âmbito das nossas funções de Director de Planeamento e Controlo demos nota destes aspectos.

- Promover a entrada da ESTA em novas unidades de negócio, e;
- Coordenar o sistema de planeamento estratégico.

De acordo com aquela mesma Ordem de Serviço, as suas responsabilidades eram as de:

- Manter actualizado um ficheiro de potenciais clientes de 1.ª linha (proprietários de hotéis, restaurantes, etc.), com informações sobre o nível de desempenho das actuais empresas gestoras, a sua capacidade económico-financeira, etc, quantificando a atractividade dos vários segmentos;
- Desenvolver estudos económicos que, fornecendo indicadores de gestão relevantes (investimento necessário, TIR prevista, etc.), permitam avaliar a oportunidade dos actuais e potenciais negócios da ESTA, e;
- Organizar e coordenar todo o processo de participação em concursos para a gestão de unidades “hoteleiras”, munindo-se para o efeito de todos os elementos necessários.

Tendo assumido estas funções de Director de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios da ESTA, Gestão de Hotéis, SA, competiu-nos proceder à:

- Organização e coordenação da Direcção de Planeamento e Novos Negócios;
- Colaboração na definição das linhas estratégicas da empresa;
- Coordenação do sistema de planeamento estratégico da empresa;
- Recolha e tratamento de informação de mercado para avaliação da competitividade da empresa;
- Pesquisa e avaliação de oportunidades de negócios nas áreas de vocação da empresa;
- Organização e coordenação de *dossiers* de candidatura a concursos públicos, nacionais e internacionais, dentro das áreas de vocação da empresa;
- Elaboração de propostas e negociação de contratos;

- Levantamento permanente do quadro de apoio financeiro, nacional e internacional, ao sector de actividade da empresa, e;
- Negociação com entidades financeiras de modalidades de financiamento de apoio ao plano de investimento da empresa.

No âmbito destas tarefas, passamos a referir as acções mais relevantes que desenvolvemos:

i) Prestámos contributos diversos para a definição estratégica da ESTA e apresentámos propostas de medidas de acção. Neste âmbito sugerimos uma nova missão para a empresa, passando a ser a de “Afirmar, por via empresarial, no sector do turismo, uma presença no território nacional e nos espaços de matriz histórico-cultural portuguesa”. Defendemos uma macroestrutura organizacional baseada na divisão geográfica das suas actividades (nacional e internacional), desagregada por áreas de negócio, constituindo-se a ESTA numa *holding* do grupo afectando-lhe, em conformidade as funções estratégicas e de controlo.

ii) Procedemos ao levantamento dos instrumentos financeiros de apoio à internacionalização de empresas na área do turismo, nomeadamente em África, disponíveis no plano interno e internacional (Quadro 11).

Quadro 11 - Organismos e Instrumentos de Apoio à Internacionalização: Ano 1994

NACIONAIS	INTERNACIONAIS	SUPRA-NACIONAIS
<p>Apoio Financeiro . Capitais Próprios FRIE - Fundo de Reestruturação e Internacionalização Empresarial . Capitais Alheios FCE - Fundo de Cooperação Económica ICEP/CDI (Acordo de Cooperação) . Outros COSEC (seguro) FII - Fundo de Investimentos Imobiliário</p> <p>Apoio Fiscal Incentivos Fiscais Acordo de Protecção Mútua de Investimentos e de Dupla Tributação</p> <p>Apoio Comercial e Profissional FCE - Fundo de Cooperação Económica</p>	<p>Apoio Financeiro IFC - Internacional Finance Corporation ADB - African Development Bank</p> <p>Apoio Técnico APDF - Africa Project Development Facility AMSCO - African Management Service Company</p> <p>Seguro MIGA - Multilateral Investment Guarantee Agency</p>	<p>Apoio Financeiro BEI - Banco Europeu de Investimentos</p> <p>Apoio Técnico CDI - Centro de Desenvolvimento Industrial</p>

Fonte: Elaboração própria

Concomitantemente, procedemos ao levantamento das modalidades, condições e tipologia dos projectos de investimento passíveis de financiamento em cada um dos instrumentos.

iii) Elaborámos, conjuntamente com a Assessoria Jurídica, diversas tipologias de contratos de gestão adequadas aos modelos de negócio da empresa.

iv) Procedemos à recolha e análise dos regimes jurídicos do investimento estrangeiro e do licenciamento, funcionamento e exploração dos estabelecimentos hoteleiros em Moçambique e Cabo Verde.

v) Recolhemos informação relativa às empresas gestoras de estabelecimentos hoteleiros a operar no território nacional e nos países de expressão de língua portuguesa, mantendo a informação actualizada quanto ao número de unidades geridas, capacidades e quota de mercado.

vi) Acompanhámos permanentemente a evolução do negócio hoteleiro no território português, vislumbrando uma oportunidade de investimento, a possibilidade de constituição de parcerias ou de acordos comerciais.

vii) Preparámos e apresentámos, conjuntamente com as Direcções Financeira, Administrativa e Controlo e de Operações, proposta para a gestão das unidades de restauração e bebidas do Casino Estoril, passando estas a integrar o universo das unidades sob gestão da ESTA.

viii) Procedemos ao levantamento das estruturas de alojamento da EDP – Electricidade de Portugal, S.A. situadas nas barragens de Picote, Alto Rabagão, Lindoso, Agueira, Torrão e Salamonde com vista à eventual transformação em estabelecimentos hoteleiros com gestão ou concessão de exploração da ESTA.

Realizámos os estudos de pré-viabilidade e em alguns casos apresentámos proposta para futura gestão dos estabelecimentos.

ix) Analisámos inúmeras oportunidades de negócio hoteleiro no território nacional, tendo apresentado, entre outras, proposta para gestão do Hotel Garcia D’Orta, em Castelo de Vide, Hotel Alcazar, em Monte Gordo, Hotel da Ericeira, na Ericeira e Hotel Praia Norte, em Peniche.

x) Avaliámos *in loco*, desenvolvemos estudo económico-financeiro e apresentámos proposta ao Governo de Cabo Verde⁸³ para gestão do Hotel Belorizonte, na Ilha da Sal.

xi) Prestámos apoio ao Conselho de Administração nas operações de aquisição de capital na sociedade Hotubal, S.A., a qual veio a construir e dar de gestão à ESTA o Hotel ESTA Setúbal.

xii) Prestámos apoio ao Conselho de Administração elaborando os estudos económicos na operação de aquisição do Hotel Trópico, em Luanda, e da sociedade Uranos, Exploração Hoteleira Lda., detentora de contratos de exploração e administração do Aparthotel OLYMPUS.

xiii) Procedemos ao levantamento de cadernos de encargos e apresentámos propostas para exploração de inúmeros estabelecimentos de restauração colectiva, como foram os casos do refeitório de pessoal da sede da Caixa Geral de Depósitos e das áreas de serviço, em autoestrada ou vias rápidas, de Ermesinde, Famalicão, Vouzela e Aveiras.

xiv) Concebemos, preparámos e realizámos cursos de formação média em gestão orçamental, para quadros superiores internos e externos, em Luanda.

xv) Realizámos a II Semana Gastronómica na Assembleia da República dedicada à gastronomia da região do Oeste. A entidade convidada foi a Região de Turismo do Oeste a quem coube seleccionar os restaurantes que apresentaram os pratos típicos regionais⁸⁴. A iniciativa contou com a participação dos Presidentes das câmaras municipais integrantes da região de turismo.

⁸³ A proposta foi por nós apresentada pessoalmente ao Presidente da República de Cabo Verde e ao Ministro do Comércio, Transportes e Comunicações.

⁸⁴ A II Semana Gastronómica na Assembleia da República realizou-se entre os dias 18 a 22 de Janeiro de 1993.

3. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

3.1 Área de Planeamento e Controlo de Gestão

As principais competências adquiridas no exercício das funções e das tarefas empreendidas, anteriormente descritas, na área de planeamento e controlo foram as seguintes:

3.1.1 Competências Técnicas

- Domínio do modelo de planeamento estratégico e controlo orçamental numa organização internacionalizada, operando em contextos e mercados complexos, e vocacionada para a prestação de serviços de alojamento e de restauração;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos de análise de contextos internacionais e de avaliação do risco - político, operacional, financeiro e de negócio – presentes em mercados turbulentos e em economias fortemente informais;
- Domínio das técnicas de avaliação de desempenho dos gestores operacionais, responsáveis por áreas de negócios heterogéneas e de dimensões distintas, operando em mercados externos, e;
- Domínio dos indicadores de resultados, meios e convergência necessários à implementação e acompanhamento do negócio com recurso a um painel de gestão.

3.1.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para conceber, implementar e desenvolver estruturas orgânicas centrais que tenham por missão operacionalizar processos de gestão estratégica, implementar estratégias e monitorizar o resultado estratégico;
- Capacidade para organizar e implementar processos metodológicos de gestão orçamental numa organização internacionalizada;

- Capacidade para definir objectivos estratégicos e operacionais, em termos quantitativos e qualitativos, numa empresa internacionalizada e para identificar uma métrica e eger o critério de avaliação de desempenho global dos negócios internacionalizados, e;
- Capacidade para definir calendarização de actividades e de tarefas e de implementar mecanismos de controlo da sua execução, em termos de eficiência e eficácia, em empresa internacionalizada.

3.1.3 Competências de Negócio

- Compreensão da natureza do negócio da empresa e do sector de actividade em que está inserida, num contexto de internacionalização;
- Conhecimento do projecto estratégico, tático e operacional da empresa, em ambiente de internacionalização do negócio, e;
- Domínio dos padrões normais de desempenho do negócio hoteleiro e da restauração, bem assim como dos mecanismos e instrumentos utilizados, quer num contexto interno como internacional.

3.1.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação individual e colectiva em ambientes culturais diferenciados;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, para públicos com padrões culturais e preparação técnica distintos;
- Capacidade para perceber idiosincrasias individuais e colectivas, decorrentes de contextos e vivências distintas, e;
- Capacidade de liderança e motivação de grupos culturalmente heterogéneos.

3.1.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados, em contextos concorrenciais e em culturas diferenciadas;
- Capacidade de auto-motivação, auto-desenvolvimento e auto-controlo, e;
- Sentido de justiça, equidade e equilíbrio na resolução de conflitos contratuais, de negócio e inter-pessoais.

3.1.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com contextos complexos e com actores heterogéneos, e;
- Capacidade para aceitar a diferença, a mudança e a inovação.

3.2 Área de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios

3.2.1 Competências Técnicas

- Domínio do modelo de planeamento estratégico e do planeamento de negócio em contexto internacional;
- Conhecimento dos organismos vocacionados para o apoio ao investimento estrangeiro e domínio dos instrumentos financeiros, fiscais e outros de apoio aos projectos de investimento em mercados externos, no âmbito de um processo de internacionalização;
- Domínio das técnicas de avaliação de projectos de investimento em mercados externos, sob o ponto de vista económico-financeiro e do risco;
- Capacidade para estruturar *dossier* de interesse, memorando ou nota informativa para instituições, organismos ou serviços internacionais

vocacionados para o apoio a projectos de investimento em mercados externos (internacionalização);

- Conhecimento dos regimes jurídicos do investimento estrangeiro e do licenciamento, funcionamento e exploração dos estabelecimentos hoteleiros nos mercados de expressão de língua oficial portuguesa, e;
- Domínio das formas de acesso a mercados externos e das modalidades de negócio no processo de internacionalização de empresa prestadora de serviços de alojamento, restauração e *catering*.

3.2.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para organizar e estruturar unidades orgânicas vocacionadas para o desenvolvimento de negócios de uma empresa;
- Capacidade para identificar e integrar valências e competências organizacionais necessárias à captação de novos negócios, e;
- Capacidade para estruturar sistema de recolha, tratamento e utilização de informação de mercado, com vista à detecção de oportunidades de negócio e de mercados.

3.2.3 Competências de Negócio

- Capacidade para compreensão do contexto organizacional, nacional e internacional, e identificação das oportunidades e ameaças presentes na competição internacional;
- Conhecimento do grau de rivalidade e de intensidade competitiva nos mercados africanos de expressão de língua oficial portuguesa;
- Conhecimento dos factores críticos de sucesso no processo de internacionalização de uma empresa prestadora de serviços de alojamento e restauração, e;

- Domínio da tipologia de contratos de gestão e de explorações adequadas à natureza do negócio de prestação de serviços de alojamento e restauração no âmbito de processo de internacionalização.

3.2.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de projectar e desenvolver uma interação institucional com organismos vocacionados para o apoio a processos de internacionalização;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, com organismo técnicos especializados no apoio a processos de internacionalização, e;
- Capacidade de liderança e de criação de laços de confiança e fiabilidade com actores internacionais.

3.2.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados, num contexto e com actores internacionais;
- Capacidade de compreensão e de resistência às alterações de contexto, e;
- Sentido de justiça, equidade e equilíbrio na resolução de conflitos.

3.2.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com contextos complexos, desestruturados e imprevisíveis, e;
- Capacidade de adaptação a novos contextos e novas culturas.

4. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Os principais contributos prestados à ESTA foram os seguintes:

- Criação e desenvolvimento da Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão;
- Estruturação e desenvolvimento da Direcção de Planeamento e Desenvolvimento de Novos Negócios;
- Acervo de contributos para a definição da missão da empresa, dos seus valores, das alternativas estratégicas, dos objectivos a prosseguir, de modelos de negócio a prosseguir e dos mercados a desenvolver;
- Implementação do processo de formulação estratégica na empresa, e desenvolvimento dos instrumentos de monitorização dos resultados estratégicos da empresa;
- Implantação de procedimentos técnicos e determinação das técnicas de avaliação de projectos de investimento em contexto de internacionalização;
- Criação dos instrumentos de pilotagem do desempenho dos gestores operacionais (plano operacional, orçamento, controlo orçamental e painel de gestão);
- Criação dos instrumentos de orientação do comportamento dos gestores operacionais com vista à satisfação dos objectivos globais da empresa (criação de centros de responsabilidades e explicitação dos critérios de avaliação);
- Criação dos instrumentos de diálogo com os gestores operacionais (relatórios, reuniões, encontro anual da empresa);
- Implantação do processo de controlo orçamental e padronização das ferramentas necessárias à monitorização dos desempenhos dos gestores operacionais;
- Implantação de um sistema de auditoria aos estabelecimentos geridos/ explorados pela empresa para avaliação de conformidade, e;

- Implantação de um sistema de comunicação entre os gestores e os controladores de gestão.

CAPÍTULO IV – NO FSE: MEDIDA 3 - FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO TURISMO

1. QCA II E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO TURISMO

1.1 QCA II

Um Quadro Comunitário de Apoio é um instrumento de ajuda financeira da União aos seus Estados Membros para a concretização de uma estratégia nacional previamente concertada com a Comissão Europeia. Traduz uma visão e uma opção colectiva de desenvolvimento de um país, ambas a serem prosseguidas num determinado período de tempo, em regra, durante o prazo de vigência do quadro comunitário.

Um Quadro Comunitário tem um alcance estratégico, incorpora uma concertação política a nível europeu e exprime uma ideia de desenvolvimento que o remete a um plano superior ao de mero instrumento financeiro de apoio a projectos ou iniciativas individuais, colectivas, públicas ou privadas.

Como refere (CEE, 1993) os Estados-membros terão que apresentar à Comissão os seus planos de desenvolvimento regional com a descrição da estratégia para promover o desenvolvimento e o ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas⁸⁵, com a indicação dos principais eixos seleccionados para o desenvolvimento regional e dos objectivos específicos e, ainda, do plano e financiamento indicativo global com a discriminação dos recursos financeiros nacionais e comunitários previstos para cada um dos eixos seleccionados, bem como a utilização das contribuições dos fundos comunitários, do BEI e de outros instrumentos financeiros previstos para a realização do plano. Os Estados-membros poderão, contudo, apresentar um plano global de desenvolvimento regional para um conjunto de regiões.

Um Quadro Comunitário de Apoio traduz-se, assim, numa parceria entre a União e o Estado Membro, porquanto se partilham estratégias e objectivos e se afectam verbas nacionais e comunitárias.

⁸⁵ Estes objectivos correspondem, na expressão da CEE, ao designado por “objectivo n.º 1”.

Um Quadro Comunitário é estruturado por Eixos Prioritários. Cada Eixo é integrado por Programas Operacionais. Estes, por sua vez, incorporam Intervenções Operacionais que dão suporte a Medidas.

Portugal apresentou à Comissão Europeia um plano global de desenvolvimento regional, uma vez que todo o seu território foi considerado como estando abrangido pelo “objectivo n.º 1”. Deste plano global fazem parte o documento “Preparar Portugal para o Século XXI” e o PDR - Plano de Desenvolvimento Regional 1994-1999 como quadro estratégico para a celebração de contrato de desenvolvimento com a União. Deste exercício negocial resultou o QCA – Quadro Comunitário de Apoio II.

O QCA II, foi assinado a 28 de Fevereiro de 1994 e vigorou por um período de seis anos de 1994-1999. Foi constituído por 17 Programas Operacionais e teve um envelope financeiro global de 5,6 mil milhões de contos (cerca de 28 mil milhões de euros), sendo a título de co-financiamento comunitário o montante de 3,1 mil milhões de contos (cerca de 15,5 mil milhões de euros), e a título de despesa nacional o valor de 1,4 mil milhões de contos (cerca de 6,8 mil milhões de euros). A parte restante respeita à iniciativa privada, num montante de 1,1 mil milhões de contos (cerca de 5,7 mil milhões de euros).

Portugal definiu para o QCA II três opções estratégicas:

- Preparar Portugal para o novo contexto europeu;
- Preparar Portugal para a competição numa economia global, e;
- Preparar Portugal para uma vida de mais qualidade.

Estas três opções estratégicas deveriam concorrer para que o país alcançasse os seguintes dois macro-objectivos:

- Convergência real entre as economias portuguesa e comunitária, e;
- Promoção da coesão económica e social no plano interno.

Estes objectivos foram prosseguidos pelos quatro eixos de intervenção do QCAII em todo o território nacional. Os Eixos de Intervenção definidos, foram:

- Eixo 1 – Qualificar os Recursos Humanos e o Emprego;
- Eixo 2 – Reforçar os Factores de Competitividade da Economia;

- Eixo 3 – Promover a Qualidade de Vida e a Coesão Social, e;
- Eixo 4 – Fortalecer a Base Económica Regional.

O Eixo 2 – Reforçar os Factores de Competitividade, pretendia atingir, entre outros, o objectivo de apoiar o esforço de competitividade do tecido empresarial, nos diferentes sectores económicos nacionais.

No âmbito deste eixo foi apresentado à Comissão Europeia o Programa Operacional da Modernização do Tecido Económico⁸⁶, que prosseguia, entre outros, o objectivo de “apoiar a formação dos recursos humanos, de modo compatível com a evolução previsível para os vários sectores”. Este Programa Operacional, com uma dotação de cerca de 11,68 mil milhões de ecus⁸⁷, foi estruturado em cinco Intervenções Operacionais sendo uma delas a designada “Turismo e Património Cultural” com uma dotação financeira de cerca de 1,159 mil milhões de ecus⁸⁸, dos quais 520 milhões corresponderiam a despesa pública e 640 milhões ao investimento do sector privado (Quadro 12).

Quadro 12 - QCA II: Programa Operacional Modernização do Tecido Económico

Unid: Milhões ECU

Rubrica	PO Modernização do Tecido Económico	Turismo e Património Cultural	Formação dos Profissionais do Turismo
Total Global	11.678	1.159	62,7
Despesa Pública	5.800	520	62,7
<i>Comunitária</i>	4.319	390	47,0
FEDER	2.086	343	
FSE	414	47	47,0
FEOGA-O	1.637	-	-
IFOP	182	-	-
<i>Nacional</i>	1.481	130	15,7
Sector Privado	5.878	639	-

Fonte: CCE, Decisão da Comissão C (94) 464/3, de 4 de Março de 1994
CCE, Programa Operacional Modernização do Tecido Económico 1994-1999

O Sub-Programa, através da componente turismo, constituiu-se em instrumento financeiro de apoio à concretização dos objectivos da política de turismo então prosseguida,

⁸⁶ Este programa foi aprovado por Decisão da Comissão Europeia nº C(94) 464/3, de 4 de Março de 1994.

⁸⁷ O ECU foi a unidade monetária europeia usada pelos Estados-membro da CEE/UE como unidade de conta interna entre 13 de Março de 1979 e 31 de Dezembro de 1998. É a moeda europeia antecessora do Euro, criado a 1 de Janeiro de 1999 mas com circulação somente a partir de 1 de Janeiro de 2002.

⁸⁸ Cerca de 229,1 milhões de contos, ou se preferido, cerca de 1,1 mil milhões de euros.

de melhoria da oferta de alojamento, de recuperação de património histórico-monumental para fins turísticos e de melhoria dos níveis de qualificação dos profissionais do sector.

O Sub-Programa Turismo e Património Cultural estabeleceu quatro vectores de desenvolvimento estratégico, sendo um deles a melhoria do profissionalismo. Para este vector definiu-se uma linha de acção que se traduzia na formação de profissionais do turismo de forma a permitir a oferta de um serviço turístico de qualidade. Associou-se-lhe, então, uma medida de acção designada por “Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo”.

1.2 Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

A Medida 3 - Formação dos Profissionais do Turismo, como anteriormente referido, integrou a intervenção operacional “Turismo e Património Cultural”, do Programa Modernização do Tecido Económico.

O objectivo específico desta Medida era o de “[...] reduzir o desequilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra qualificada, através da realização de diversas acções de formação profissional inicial e de qualificação dos actuais profissionais de sector.” (CCE, 1994, p. 125)

A Medida teve uma dotação orçamental de 62,7 milhões de ecus (Quadro 11), sendo 47 milhões de co-financiamento por despesa comunitária, exclusivamente suportada pelo FSE – Fundo Social Europeu⁸⁹, e os restantes 15,7 milhões por despesa nacional. O apoio financeiro prestado pela Medida era de subvenção financeira a fundo perdido, com uma participação do FSE em 75% sobre o custo das acções de formação, sendo os restantes 25%, a título de contrapartida nacional, assegurados pelo Fundo de Turismo e OE - Orçamento do Estado.

As acções de formação poderiam congregar-se em dois grupos em função dos objectivos a alcançar:

- Formação Inicial/Qualificação de Jovens para acesso ao emprego, e;

⁸⁹ O Fundo Social Europeu é um dos fundos estruturais da União Europeia, criado em 1958, no quadro do Tratado de Roma, que instituiu a Comunidade Económica Europeia, sendo hoje um instrumento de política europeia de emprego, vocacionado para apoiar acções de formação profissional e de criação de empregos, levadas a efeito por entidades públicas ou privadas.

- Formação Contínua/Desenvolvimento das competências dos activos afectos ao turismo.

No âmbito do grupo “Formação Inicial/Qualificação de Jovens para acesso ao emprego” a oferta formativa centrava-se em cursos de nível II, com a duração de 1 a 2 anos, nas áreas de cozinha, pastelaria, andares e motoristas de turismo, e em cursos de 3 anos⁹⁰ nas áreas de cozinha/pastelaria, restauração/bar, recepção e governantas de andares.

As acções de formação previstas para o grupo “Formação Contínua/Desenvolvimento das competências dos activos afectos ao turismo”, privilegiariam a formação de empresários e quadros superiores das empresas, a formação de activos de hotelaria e restauração e a formação no domínio da reconversão profissional de desempregados para estas mesmas áreas. Estava, ainda, previsto a realização de seminários de curta duração, destinados a profissionais, em áreas como a gestão da qualidade, novas tecnologias em cozinha, higiene e segurança no trabalho e enologia (CCE, 1994).

Os beneficiários da medida eram jovens à procura de emprego no turismo e profissionais no activo para melhorias das suas qualificações.

1.3 Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

O INFT – Instituto Nacional de Formação Turística foi designado como o organismo responsável pela execução da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo (CCE, 1994). Mas é o Despacho Conjunto dos Ministros do Emprego e da Segurança Social e do Comércio e Turismo, de 15 de Novembro de 1994, que designa o INFT como organismo gestor.

O INFT aparece, assim, numa dupla qualidade de gestor da Medida e de promotor de acções de formação, inicial e contínua, para o turismo.

O INFT, enquanto Gestor da Medida é representado pelo seu Director-Geral.

⁹⁰ Estes cursos davam equivalência ao 12.º ano de escolaridade.

2. FUNÇÕES DESEMPENHADAS

No dia 1 de Julho de 1997 iniciámos funções na Estrutura de Apoio Técnico ao Gestor da Medida 3 - Formação dos Profissionais do Turismo.

Consideramos ser de utilidade começar por referir o posicionamento da Estrutura Técnica de Apoio ao Gestor no âmbito da gestão do QCA II e da vertente do FSE no QCA II, de forma que as funções desempenhadas possam ser melhor percebidas.

2.1 Contexto Orgânico das Funções Desempenhadas

O Decreto-Lei n.º 99/94, de 19 de Abril, definiu a estrutura orgânica relativa à gestão, acompanhamento, avaliação e controlo da execução do QCA II. A função de acompanhamento global do QCA II foi cometida à Comissão de Acompanhamento, sendo integrada, entre outras entidades, por todos os gestores das intervenções operacionais, nomeadamente pelo Gestor da Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural (artigo 14.º). A coordenação da vertente do FSE do QCA II foi cometida, contudo, à CC/FSE - Comissão de Coordenação do Fundo Social Europeu⁹¹ (artigo 11.º).

Os gestores das intervenções operacionais e dos sub-programas eram apoiados no exercício das suas competências por unidades de gestão e os gestores de medidas eram-no por estruturas técnica de apoio.

O Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo, em face desta medida integrar a Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural, tinha assento na Unidade de Gestão do Sub-Programa Turismo e Património Cultural. Em simultâneo, pela natureza da vertente da Medida ser exclusivamente do FSE, o Gestor da Medida 3 participava nas reuniões da CC/FSE.

A um gestor de uma Medida competia-lhe (DL 99/94 de 19 de Abril) no âmbito geral do QCA, nomeadamente:

- Propor a regulamentação e assegurar a organização dos processos de candidatura dos projectos ao financiamento pelo sub-programa respectivo;

⁹¹ Organismo coordenador e supervisor das intervenções do FSE nas vertentes técnica e financeira no QCA II.

- Assegurar o cumprimento por cada projecto ou acção das normas nacionais e comunitárias aplicáveis;
- Assegurar o cumprimento das condições necessárias de cobertura orçamental dos projectos;
- Apreçar da conformidade dos pedidos de pagamento apresentados pelos executores dos projectos e efectuar os pagamentos aos beneficiários finais;
- Assegurar um sistema de controlo adequado a uma verificação dos processos de candidatura e de pagamentos, e;
- Elaborar o relatório de execução da respectiva Medida.

Competiam-lhe, ainda, agora na vertente do FSE:

- “a) Analisar e aprovar planos e planos integrados de formação e pedidos de financiamento, integrados ou não em planos, verificando a sua regularidade formal e substancial com base nos regulamentos aplicáveis e em critérios de qualidade, e tendo em consideração, nomeadamente, as necessidades de formação do sector e ou da região objecto das acções e as prioridades definidas;
- b) Proceder, de forma fundamentada, à suspensão, redução ou revogação, total ou parcial, do financiamento aprovado;
- c) Assegurar o apoio a nível técnico e pedagógico às entidades formadoras e beneficiárias através, nomeadamente, da divulgação e prestação de informação relativa ao conteúdo e natureza dos programas e respectivos destinatários e às necessidades de formação e ainda através do desenvolvimento de centros de recursos técnico-pedagógicos, quando tal seja considerado necessário;
- d) Garantir os meios para promover o controlo da formação e assegurar o princípio da separação das funções de análise e decisão das de controlo.” (Artigo 6.º, n.º 4 do DR 15/96 de 23 de Novembro)

O Gestor da Medida era assistido no exercício das suas funções por uma Estrutura de Apoio Técnico. A esta estrutura eram-lhe cometidas um conjunto de atribuições comuns que, no caso da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo, podem ser enunciadas como sendo as seguintes:

- Acompanhar e dar parecer sobre o sistema de controlo e avaliação da Medida;
- Preparar as reuniões e deliberações do Gestor da Medida;

- Organizar os dossiers relativos a cada projecto de formação;
- Instruir e apreciar as candidaturas de projectos de formação, observando o seu enquadramento e o cumprimento das condições de acesso;
- Formular parecer técnico sobre a viabilidade dos projectos de formação;
- Organizar o ficheiro informático necessário ao controlo de execução da Medida;
- Verificar os elementos de despesa relativos aos projectos de formação;
- Recolher e tratar a informação relativa aos indicadores de acompanhamento físico e financeiro da Medida;
- Preparar os pedidos de pagamento da contribuição comunitária;
- Efectuar o processamento dos pagamentos às entidades pagadoras ou executores dos projectos de formação, e;
- Prestar apoio à preparação dos relatórios de execução da Medida.

2.2 Coordenação da Estrutura de Apoio Técnico ao Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

De 1 de Julho de 1997 a 31 de Agosto de 1998 assumimos o cargo de Coordenador da Estrutura de Apoio Técnico ao Gestor da Medida 3 - Formação dos Profissionais do Turismo.

Esta Estrutura de Apoio Técnico, também designada no INFT por “Núcleo QCA”, foi criada especificamente para apoio à gestão da Medida, sendo constituída por três elementos e dependendo directamente do Director- Geral do Instituto, este na qualidade de Gestor da Medida 3.

No exercício do cargo de Coordenador da Estrutura de Apoio Técnico foram-nos cometidas pelo Gestor da Medida as seguintes funções e tarefas:

- Representação do Gestor nas reuniões com a Comissão de Acompanhamento do QCA II;
- Representação do Gestor nas Reuniões da Comissão de Coordenação do Fundo Social Europeu;
- Representação do Gestor nas reuniões da Unidade de Gestão do sub-Programa Turismo e Património Cultural;
- Representação do Gestor nas reuniões com gestores de outras intervenções operacionais e outras entidades nacionais;
- Reorganização e coordenação da Estrutura de Apoio Técnico;
- Execução das atribuições da Estrutura de Apoio Técnico;
- Definição e implementação do sistema de receção, análise, acompanhamento e controlo, pedagógico e financeiro, de todas as acções de formação profissional apoiadas pela Medida, e;
- Preparação dos *dossiers* pedagógico e financeiro das acções de formação com vista à produção de despacho do Gestor.

2.3 Funções, Tarefas e Iniciativas Desenvolvidas

Apresentamos de seguida as funções, tarefas e iniciativas desenvolvidas, estruturando-as em função da sua natureza.

2.3.1 Representação do gestor nas estruturas de gestão, acompanhamento, avaliação e controlo do QCA e da vertente do FSE

Por deliberação do Gestor, coube-nos assegurar a representação do INFT (gestor) em todas as reuniões com as entidades envolvidas na gestão, acompanhamento e monitorização da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo, tanto na vertente FSE como no QCA.

Assim participámos em todas as reuniões ocorridas no período de colaboração prestado ao Gestor realizadas com a:

- Comissão de Acompanhamento do QCA II;
- Comissão de Coordenação do FSE, e;
- Unidade de Gestão do Sub-Programa Turismo e Património Cultural.

Em todas as reuniões interviemos, prestando informações, tomando posição e acomodando as matérias relativas à Medida 3.- Formação dos Profissionais do Turismo. Destaque especial para a preocupação que sempre manifestámos, em todas as reuniões, relativamente à questão da reprogramação financeira da Medida decorrente de deliberação da Comissão das Comunidades Europeia, tomada no passado, em efectivar um corte na sua dotação financeira.

Para estas reuniões carregámos sempre informação relativa à execução financeira e física das acções de formação; pedidos de pagamento de adiantamento e saldo; processamento dos pagamentos e de procedimentos e pontos de situação sobre abertura de candidaturas.

Paralelamente, relacionámo-nos com Gestores das diversas medidas FSE, em especial com o Gestor do Programa Formação Profissional e Emprego (Programa PESSOA) em face dos pontos de contacto e das sinergias existentes entre este programa e a Medida - Formação dos Profissionais do Turismo.

2.3.2 Gestão da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo nos anos de 1997 e 1998

No último trimestre de 1996 havia ocorrido uma acção de controlo e acompanhamento técnico-pedagógico de 2.º nível efectuada pelo IEF – Instituto de Emprego e Formação Profissional. O relatório então produzido recomendava ao Gestor da Medida 3 - Formação dos Profissionais do Turismo, por um lado, um esforço no sentido de se colmatarem carências organizativas, nomeadamente, a nível da informação de gestão e, por outro, a necessidade de maior apoio aos promotores por parte dos técnicos de controlo das acções de formação.

Também no último trimestre de 1996, o DAFSE – Departamento para os Assuntos do Fundo Social Europeu, promoveu uma missão de controlo financeiro de 2.º nível, tendo-se pronunciado, segundo INFT (1997), pela necessidade de separação entre as funções desempenhadas pelo INFT de gestão e execução da Medida e a sua função de promoção e formação de profissionais do turismo. Ou seja, deveria ocorrer a separação entre a função *INFT gestor* e a função *INFT formador*. Mais, recomendava o DAFSE que ocorresse maior rigor na análise dos critérios de elegibilidade das despesas e na observância da legalidade dos respectivos comprovativos. Por último, recomendava-se a “contratação de técnicos com conhecimentos e competências profissionais no domínio da auditoria, para a realização de acções de controlo de 1.º nível” das acções de formação do INFT e outras entidades externas.

Perante as situações apontadas o Gestor da Medida incidiu a sua atenção na reconfiguração da Estrutura Técnica de Apoio e, nestas circunstâncias, passámos a prestar colaboração ao *INFT Gestor*, assumindo a coordenação da equipa técnica a ela afecta. A estrutura técnica de suporte ao Gestor da Medida, por nossa sugestão, viu reforçada a sua capacidade de resposta com o recrutamento de dois novos colaboradores.

As insuficiências constatadas relativamente à gestão financeira da Medida determinaram, desde logo, uma acção urgente sobre os mecanismos e os instrumentos de acompanhamento e controlo, reforçando-os largamente, de forma a garantir eficiência e eficácia no sistema global de gestão da Medida.

As acções que desenvolvemos, de imediato, centraram-se na “dinamização da estrutura do núcleo de apoio ao gestor, na intensificação do acompanhamento às entidades promotoras e formadoras e no controlo financeiro das acções de formação desenvolvidas.” (INFT, 1998, p. 4)

Paralelamente promovemos um melhor aproveitamento dos meios existentes, e desenvolvemos sinergias na área técnico-pedagógicas através do recurso a solicitações de meios existentes no INFT. Reforçamos, ainda, os recursos informáticos e implantámos os programas informáticos mais adequados à natureza e às necessidades do controlo financeiro e pedagógico da Medida.

Deste modo a capacidade de resposta perante as entidades oficiais, nacionais e comunitários, bem assim como perante os beneficiários da Medida, sejam entidades

públicas ou privadas, ficou assegurada. Ultrapassaram-se, assim, as dificuldades do passado em responder com rapidez e qualidade às solicitações de produção de relatórios, memorandos, informações avulsas ou outras, por parte do DAFSE, da CC/FSE ou pela Unidade de Gestão do Sub-Programa Turismo e Património Cultural.

Contudo, a nível da gestão e acompanhamento da Medida, a matéria que exigiu maior esforço da nossa parte foi a sua reprogramação financeira, no âmbito da “Mid-Term Review”⁹² do QCA II. A Comissão, atenta a execução financeira da Medida 3 até ao ano de 1996, havia manifestado a sua intenção em proceder a um corte na dotação financeira da medida, anunciando-o em reunião realizada em 4 de Julho de 1997⁹³ na Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional. Nesta reunião manifestámos a nossa surpresa e discordância uma vez que estávamos a equacionar a dinamização de acções de formação e o seu alargamento a outros actores que não somente ao INFT e parceiros sociais.

A situação era melindrosa: o *INFT Gestor*, na opinião da Comissão, não apresentava capacidade de gestão. Todavia a Medida não tinha, até à data, apoiado qualquer projecto de formação de qualquer empresa turística. Um corte na programação financeira significaria uma diminuição na capacidade de apoio às acções de formação das empresas, das entidades acreditadas e do próprio INFT e parceiros sociais.

Na eminência de redução na dotação financeira da Medida, passámos a defender em todas as reuniões com a CC/FSE, que este corte não deveria prejudicar o objectivo de qualificação dos profissionais do turismo. Sustentámos que ocorrendo uma redução na dotação financeira da Medida, o seu montante deveria constituir um reforço, de igual valor, da dotação financeira do Programa Pessoa e que ela deveria ficar explícita e formalmente afectada à formação contínua no turismo. O objectivo era assegurar que, no cômputo global, a dotação financeira afectada à formação no turismo não sofreria qualquer redução de verba.

Importa referir que o Programa PESSOA constituiu um vector fundamental da estratégia de qualificação dos recursos humanos e de promoção do emprego veiculada pelo QCA II, tendo sido a maior intervenção operacional do FSE dirigida ao financiamento de acções de formação no domínio das políticas de Emprego e Formação Profissional (Gomes, 1998, p. 4-15).

⁹² Momento intercalar de avaliação do QCA entre a Comissão e o Estado-membro.

⁹³ A reunião ocorre quatro dias após o início das nossas funções na Estrutura Técnica de Apoio.

Perante o cenário de redução da dotação financeira da Medida, centrámos o nosso esforço, com total apoio do Gestor, num duplo sentido. Por um lado proceder à publicação do Regulamento Específico da Medida, alargando às empresas a possibilidade de candidatarem os seus planos de formação contínua de activos, ou pedidos de financiamento não inseridos em plano. Por outro, publicitando junto dos operadores e do público interessado a existência da medida e dos mecanismos disponíveis de apoio à formação dos profissionais do turismo.

O Regulamento Específico da Medida é aprovado pelo Despacho Conjunto n.º 451-A/97 de 14 de Novembro⁹⁴ e a sua publicitação é feita nos principais órgãos de comunicação social escrita, especializada e generalista. Muito embora o Regulamento tenha sido publicado no final do ano, procedemos à recepção e à análise de candidaturas de forma a que não resultasse prejuízo para a execução, física e financeira, de 1997 e anos seguintes.

A Comissão notifica, em Setembro de 1997, as autoridades nacionais de que efectuará um corte na dotação financeira da Medida, traduzindo-se na redução em 5,1 milhões de ecus. Todavia, expressa que a “dotação assim disponível seja afectada à formação contínua de trabalhadores do sector do Turismo no programa Pessoa” (telecópia da Direcção Geral XVI – Política Regional e Coesão, da Comissão Europeia, de 23 de Setembro de 1997, dirigida à Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional, de Portugal)⁹⁵.

A dinâmica criada com a publicação do Regulamento Específico, com a abertura de candidaturas, nomeadamente para apoio aos planos de formação das empresas turísticas e com a melhoria do funcionamento da Estrutura Técnica de Apoio, provocou rápida subida dos níveis de execução da Medida ao ponto de determinar um novo exercício de reprogramação, agora no sentido de reforçar a sua dotação financeira.

Levamos esta questão à 9ª Reunião da Unidade de Acompanhamento do Sub-Programa Turismo e Património Cultural, realizada a 16 de Junho de 1998. Nela “Foi discutida a ocorrência de algumas alterações no âmbito da Medida 3 - Formação dos Profissionais do Turismo, resultantes das novas orientações da gestão do FSE, nomeadamente a aprovação do Regulamento Específico, bem como a redução do orçamento da Medida, a qual havia sido aprovada no âmbito da reprogramação do *Mid-*

⁹⁴ Publicado no Diário da República, II Série, n.º 264, de 14 de Novembro de 1997, p. 14138 (2).

⁹⁵ A CC/FSE, em reunião de gestores realizada a 14 de Outubro de 1997, dá o seu acordo, com a condição da Comissão aceitar o princípio de transferências de verbas entre os Programas. Esta proposta materializa-se em decisão, na reunião da Comissão de Acompanhamento realizada a 14 de Dezembro de 1997.

Term Review, tendo sido formulada uma proposta de reprogramação no âmbito do FSE, prevendo-se um reforço da mesma proveniente da libertação do saldo não executado no Sub-Programa Agricultura”. (DGDR, 2003, p. 163)

Ou seja, no mesmo ano, a Medida 3 – Formação dos Profissionais de Turismo vê, por um lado, a sua dotação reduzida em razão de uma fraca execução no primeiro triénio do QCA e, por outro, passa a reivindicar um reforço de dotação por via dos níveis de execução alcançados em 1997. A aceitação pela Comissão do princípio da transferência de verbas entre programas vem a ser de enorme utilidade para a resolução do pedido de reforço.

Assim, na 6.^a reunião da Comissão de Acompanhamento, realizada a 9 de Julho de 1998, “O Comité pronunciou-se favoravelmente à transferência de 892 mécus⁹⁶ relativos a parte do saldo FSE não executado na I.O.Agricultura para a I.O.Turismo e Património Cultural⁹⁷ [...]” (DGDR, 2003, p. 143)

Situação idêntica vem a ocorrer no ano de 1998. Continuando a Medida a registar níveis de execução superiores, solicitámos mais um reforço da dotação. Este desiderato é alcançado na 8.^a reunião da Comissão de Acompanhamento, realizada a 24 de Junho de 1999, a qual decidiu pelo “ajuste interno no Programa mediante reduções de 1,050 meuros⁹⁸ na I.O. Agricultura, de 2,410 meuros na I.O. Pescas e de 1,496 meuros na I.O. Indústria para reforço da I.O. Turismo e Património Cultural (4,956 meuros)⁹⁹”. (DGDR, 2003, p. 145)

Deste modo, e em síntese, a gestão efectuada da Medida 3 – Formação dos Profissionais de Turismo, nos anos de 1997 e 1998, determinou uma dotação global líquida do FSE para a formação dos profissionais do turismo superior em cerca de 5,85 milhões de ecus relativamente aos valores inicialmente programados¹⁰⁰.

⁹⁶ Um mécu equivale a mil écus.

⁹⁷ De referir que na Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural somente a Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo tinha a vertente FSE.

⁹⁸ Um meuro equivale a mil euros.

⁹⁹ A DGDR utilizou uma conversão paritária entre ecus e euros.

¹⁰⁰ Recordamos que a redução de 5,1 milhões de ecus que a Medida sofreu em 1997 foi compensada com o reforço de igual montante no Programa Pessoa, mas com afectação exclusiva à formação contínua de trabalhadores do sector do turismo.

2.3.3 Acompanhamento, avaliação e controlo da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

Na função de Acompanhamento do 1.º Nível desenvolvemos várias iniciativas, sendo as mais relevantes, as seguintes:

- **Período de Recepção e Análise de Novas Candidaturas**

O acompanhamento das entidades interessadas em beneficiar da Medida revelou-se, neste período, de extrema importância, uma vez que tinha ocorrido alteração significativa no normativo nacional, no Regulamento Específico da Medida e nos mecanismos de acreditação das entidades formadoras e na certificação dos formadores.

Para tanto, definimos um dia por semana para atendimento personalizado aos promotores com vista à prestação dos esclarecimentos tidos por necessários, nomeadamente na interpretação da legislação de apoio à Medida e de enquadramento das candidaturas. Esta tarefa era complementada pelos restantes elementos da Estrutura Técnica de Apoio através de atendimento telefónico.

Procedíamos, igualmente, à análise técnico-financeira e recolhíamos o parecer sobre a análise pedagógica – efectuada pelos serviços do INFT - das acções de formação apresentadas pelas entidades promotoras ou formadoras.

Procedíamos de igual modo relativamente às candidaturas apresentadas ao Programa PESSOA, com quem havíamos celebrado protocolo para o efeito. Este Programa não dispunha de elementos com competências técnicas específicas na análise de candidaturas de formação contínua de activos no turismo, pelo que nos propusemos suprir este constrangimento e, também assim, assegurar uma uniformidade e igualdade de tratamento na análise pedagógica das candidaturas.

- **Período de Implementação das Acções de Formação e de Pedido de Pagamento de Saldo**

Realizámos reuniões e procedemos ao esclarecimento dos beneficiários da Medida de forma a assegurar uma melhor conformidade estratégica, técnica e formal, com os objectivos prosseguidos pelo FSE.

Procedemos à normalização de formulários e procedimentos que se revelaram necessários à recolha, tratamento e análise da informação. Concebemos e elaborámos uma folha de cálculo dinâmica, parametrizada a indicadores e valores padrão da formação profissional, bem assim como à estrutura de despesas do FSE que, de forma automática, nos fornecia informação relevante para a avaliação da conformidade da candidatura ao Regulamento Específico da Medida e demais legislação.

Demos especial atenção à conformidade dos documentos de ordem contabilística apresentados, assegurando-nos que todos os procedimentos e exigências do FSE eram cumpridas. O controlo dos balancetes mensais das acções de formação em curso, e a recolha de informação relativa à execução física dessas acções, a par da avaliação do cumprimento dos procedimentos do FSE revelaram-se essenciais a este controlo de 1.º nível.

Na função de Controlo desenvolvemos iniciativas que consideramos mais adequadas aos dois níveis em presença.

No controlo de 1.º nível, apoiámos o Gestor da Medida no processo de contratação de serviços de auditoria para a avaliação do grau de conformidade das metodologias e procedimentos até então adoptadas. Foram realizadas, no âmbito do controlo de conformidade, 31 auditorias, num total de 236 acções, abarcando 227 acções do INFT e 9 dos Parceiros Sociais. (INFT, 1998, p. 7)

No âmbito dos procedimentos de análise dos Pedidos de Pagamentos de Saldos analisámos todos os dossiers técnico-pedagógicos¹⁰¹ e contabilísticos de todos os cursos e acções promovidas pelos parceiros sociais.

Na vertente técnico-pedagógica “teve-se particular atenção para a existência de programas detalhados de formação e respectivo cronograma, curriculum dos formadores, sumários das matérias ministradas e formação prática, fichas e registo de presenças de formandos e formadores, manuais e descrição dos equipamentos e locais de utilização,

¹⁰¹ Uma vez que a estrutura de apoio ao Gestor da Medida 3 não dispunha de meios humanos à realização desta tarefa, socorremo-nos das competências existentes no INFT, solicitando-lhes a análise técnico-pedagógica, nos parâmetros definidos no normativo do FSE.

provas/testes de avaliação de formandos e indicação dos resultados finais obtidos, tendo-se concluído que, na maioria dos casos, o processo se encontrava em ordem.” (INFT, 1998, p. 8)

Na vertente contabilística incidimos a atenção na verificação da existência de centros de custos específicos por curso, bem assim como na prática de registo sequencial dos documentos e da sua classificação contabilística. Não descurámos, ainda, a verificação formal e a elegibilidade de todos os documentos de registo, da sua inclusão nas contas FSE respectivas e a sua conformidade com os registos constantes dos balancetes das acções de formação e a coerência com informação constante dos pedidos de saldo final. Estes procedimentos eram essenciais para garantir a conformidade entre o projecto de formação e a formação efectivamente ministrada.

Procedeu-se, também, à verificação formal e elegibilidade de todos os documentos de registo, sua inclusão nas contas FSE respectivas e, ainda, ao confronto quanto à sua conformidade com os registos constantes nos balancetes das respectivas acções de formação e da sua coerência com a informação constante em sede de pedido de saldo final.

Após toda esta verificação e análise elaborávamos, no formulário relativo ao pedido de pagamento de saldo¹⁰², a proposta de despacho do Gestor da Medida e submetíamos-la à sua consideração. Obtido o despacho favorável, agíamos em conformidade, solicitando aos serviços financeiros¹⁰³ do INFT que procedessem à transferência dos montantes devidos.

No Controlo de 2.º Nível prestámos todo o apoio, documental e informativo, à missão de controlo financeiro promovida pelo DAFSE.

2.3.4 Resultados da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo em 1997 e 1998

Os valores da execução física (Quadro 13), nos anos de 1997 e 1998, suplantaram as metas constantes do Documento Técnico da Medida. Anexo à Decisão da Comissão C (94) 464, de 4 de Março de 1994.

¹⁰² Designado por Modelo C – Pedido de Pagamento de Saldo, deste fazendo parte integrante os modelos C Anexo I – Listagem de Formandos, Modelo C Anexo II – Listagem dos Custos, Modelo C Anexo III – Listagem das Receitas.

¹⁰³ O Departamento do INFT procedia aos pagamentos após nossa autorização, movimentando conta própria afectada à gestão da Medida.

Na média daqueles dois anos, o resultado alcançado é superior em 22,4% ao número médio de formandos que se encontrava programado para aquele período na formação inicial e contínua.

Quadro 13 – Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

Execução Física

ANOS	NÚMERO DE FORMANDOS		
	Programado	Executado	Taxa de Execução
1995	5.890	5.008	85%
1996	6.000	7.122	119%
1997	6.020	7.208	120%
1998	6.020	7.528	125%

Fonte: INFT, Relatório de Execução 1998

Os valores da execução financeira (Quadro 14) revelam um comportamento idêntico à execução física. Apreciando a evolução deste indicador nos anos de 1997 e 1998 conclui-se que a Medida registou desempenhos bem superiores aos constatados em anos anteriores, com uma taxa de execução de 116%, em 1997 e de 104%, em 1998.

O confronto dos valores acumulados para aqueles dois anos, referem-nos ter-se ultrapassado em 10% os valores programados para o período homólogo.

Foi esta circunstância, de se ter registado um desempenho superior à dotação financeira atribuída para cada um dos anos, após a revisão do *Mid-Term Review*, que determinou, num e noutro ano, o pedido de reforço da dotação.

Quadro 14 – Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo

Execução Financeira

Unid: Contos

ANOS	AFECTAÇÃO FINANCEIRA		
	Programado	Executado	Taxa de Execução
1995	2.565.051	1.740.359	68%
1996	2.399.314	1.706.451	71%
1997	1.647.912	1.906.997	116%
1998	1.942.100	2.024.584	104%

Fonte: INFT, Relatório de Execução 1998

Estes resultados obtidos em 1997 e 1998 terão prestado o seu contributo e ajudado a concluir que, no âmbito da implementação do QCA II 1994-1999, o “[...] impacte produzido pela execução da Medida 3 foi fortemente positivo, permitindo dotar o sector de uma forte componente de qualificação, quer em termos de formação inicial, quer em termos de formação contínua”. (DGDR, 2003, p. 184)

3. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

As principais competências adquiridas no exercício das funções e das tarefas executadas, anteriormente descritas, no âmbito da coordenação da Estrutura Técnica de Apoio ao Gestor da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo foram as seguintes:

3.1 Competências Técnicas

- Conhecimento sobre a concepção, estruturação, negociação, implementação, gestão e controlo de um Quadro Comunitário de Apoio;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos operacionais, de gestão, implementação e controlo de um Quadro Comunitário de Apoio;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos operacionais, de gestão, implementação e controlo do FSE;

- Domínio dos mecanismos, procedimentos, instrumentos e ferramentas de reprogramação financeira de programas, sub-programas e medidas no âmbito do FSE, e;
- Domínio da preparação dos dossiers pedagógico e financeiro das acções de formação no âmbito do FSE.

3.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para conceber, implementar e desenvolver pequenas estruturas técnicas altamente focadas e especializadas em matérias específica, de âmbito supranacional mas de implementação nacional;
- Capacidade para organizar e implementar processos metodológicos de gestão e controlo da actividade de uma estrutura técnica de apoio a gestor encarregado de missão;
- Capacidade para estruturar e organizar recurso para prosseguir objectivos estratégicos e operacionais, em termos quantitativos e qualitativos, numa estrutura de missão.
- Capacidade para conceber e definir métricas e eleger critérios de avaliação de planos de formação inicial, contínua de activos e de formação de formadores;
- Capacidade para definir as acções prioritárias no âmbito da formação contínua de activos, em linha com os objectivos estratégicos acordados, e;
- Capacidade para calendarizar actividades e tarefas; para implementar mecanismos de controlo da sua execução e para gerir os meios financeiros afectos a estruturas encarregadas de missão.

3.3 Competências de Negócio

- Domínio da filosofia, objectivos e operação do Fundo Social Europeu;

- Conhecimento do projecto estratégico, tático e operacional da formação dos profissionais do turismo em território nacional;
- Domínio dos indicadores de resultados dos programas, sub-programas e medidas no âmbito do FSE, em especial os relativos à formação dos profissionais do turismo, e;
- Domínio dos diversos patamares, estrutura, modalidades, especificidades e objectivos da formação dos profissionais de turismo em território nacional.

3.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação individual e colectiva em ambientes burocratizados, de âmbito supranacional;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, para públicos com padrões organizacionais burocratizados mas com altíssima preparação técnica, e;
- Capacidade de cooperação com estruturas de missão, nos planos individual e colectivo, com vista à prossecução de objectivos comuns de interesse público.

3.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para tomar decisões e assumir a responsabilidade dos resultados alcançados, em contextos burocratizados;
- Capacidade para motivar pequenas equipas de projecto e focá-las na resolução de problemas concretos, e;
- Sentido de equidade e equilíbrio na afectação de recursos públicos escassos e na gestão parcimoniosa de bens públicos.

3.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com contextos complexos e fortemente burocratizados, e;
- Capacidade para compreender e lidar com actores e sistemas operativos supranacionais e os nacionais.

4. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Os principais contributos prestados à gestão da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo estão descritos nos pontos anteriores. Contudo, em resumo, poderemos apontar os seguintes:

- Reforço da dotação financeira global da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo e do Programa PESSOA, resultando num volume global de dotação bem superior ao programado no Documento Técnico da Medida;
- Alargamento do universo de actores de formação, de cursos e modalidades de formação, com repercussão no desempenho físico e financeiro da Medida;
- Reorganização da Estrutura Técnica de Apoio ao Gestor da Medida, dotando-a de níveis elevados de eficiência e eficácia;
- Animação e motivação da equipa técnica, dotando-a de padrões de profissionalismo elevados, criando um clima de confiança, de respeitabilidade e confiabilidade junto dos actores da formação dos profissionais do turismo;
- Implementação de regras, metodologias e procedimentos universais de análise, acompanhamento e controlo das acções de formação, independentemente da natureza do promotor, do número de acções, formandos ou horas de formação;

- Implantação de procedimentos técnicos e de técnicas de avaliação das candidaturas apresentadas à Medida para obtenção de apoio financeiro aos planos de formação;
- Implantação de processo de controlo orçamental da Medida, no curto e médio prazo, e;
- Implantação de um sistema de comunicação entre o gestor, a estrutura técnica de Apoio e as entidades formadoras e promotoras de acções de formação.

CAPÍTULO V – NO ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL DO TURISMO PORTUGUÊS

1. ESTRUTURA DO ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL DO TURISMO PORTUGUÊS

1.1 CTP – Confederação do Turismo Português

A CTP – Confederação do Turismo Português é o organismo de cúpula do associativismo empresarial do Turismo em Portugal, tendo adquirido a qualidade de ente jurídico no ano de 1995, aglutinando a totalidade das associações empresariais da actividade turística.

De acordo com os seus Estatutos, a CTP tem como Missão:

- Assegurar a coesão e unidade interna dos agentes económicos do Turismo e pugnar pelo desenvolvimento da actividade económica do Turismo;
- Assegurar o controlo estratégico da Confederação pelas Associações Empresariais nela filiadas;
- Contribuir para a definição da política de Turismo;
- Reservar a sua intervenção para o tratamento de matérias globais e intersectoriais actuando sempre com uma postura supletiva das iniciativas dos seus associados;
- Contribuir para o melhor conhecimento científico do Turismo como forma de preparação e implementação das medidas de política, e;
- Desenvolver uma organização flexível, credível, eficiente e com capacidade de intervenção.

Constituem ainda como seus objectivos a promoção de estudos e debates de temas que interessem ao sector económico do Turismo bem assim como o diagnóstico e o

acompanhamento dos problemas que o atingem, com a intenção de contribuir para a definição de uma estratégia comum que estabeleça as prioridades e proponha as medidas adequadas à sua prossecução.

A CTP tem âmbito nacional e abrange as federações, uniões e associações do sector empresarial do Turismo, podendo ainda nela filiar-se as empresas que, atenta à diversidade e heterogeneidade da sua actividade não sejam directamente enquadráveis em qualquer associação do sector.

São suas atribuições, entre outras:

- A promoção da harmonização dos interesses dos seus associados para o exercício de direitos e obrigações comuns;
- A representação dos interesses comuns dos seus associados junto de todas as entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- A cooperação com estas entidades com vista à realização de iniciativas de interesse mútuo, e;
- A promoção e elaboração de diagnósticos, pareceres e estudos que interessem e contribuam para o desenvolvimento, modernização e aumento da competitividade do Turismo e, ainda, a contribuição para a formação de políticas e medidas favoráveis ao desenvolvimento da actividade turística, em particular, e da economia nacional, em geral.

A CTP, tinha à data, como Órgãos Sociais a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal, tendo ainda como órgão consultivo o Conselho de Presidentes e o Senado Empresarial, onde têm assento todos os associados, representados pelos seus presidentes.

Organicamente a CTP, à data, era composta por um Secretário-Geral, pelos Serviços Administrativos e pelas Assessorias Jurídica, Económica e de Imprensa.

A CTP congrega entre os seus associados dois tipos de estruturas que, assumindo uma natureza jurídica diversa, se complementam:

- Uniões e Associações patronais de índole nacional ou regional, e;
- Entidades patronais não representadas em associações patronais ou que, em decurso da heterogeneidade das suas áreas de negócio, não consigam ser representadas por uma associação.

Podem ainda inscrever-se na CTP como membro aliado, nos termos dos seus Estatutos, qualquer entidade patronal que desenvolva uma actividade no Turismo.

Do conjunto dos seus associados e dos seus membros aliados, à data de 2006, ressalta que a CTP, representava um total de 49 estruturas, sendo 1 União, 19 Associações patronais de índole nacional ou regional, 22 Entidades patronais não representadas em associações patronais e 7 membros aliados, estes últimos constituídos por empresas cuja actividade económica desenvolvida no Turismo não é enquadrável nas primeiras, por razões da heterogeneidade do seu negócio.

Do conjunto dos seus filiados resultava que a Confederação albergava no seu seio a totalidade dos representantes da fileira técnica/económica do turismo, ou seja, congregava os representantes das diversas actividades económicas que o constituem, sendo elas a hotelaria, as agências de viagens e turismo, o transporte aéreo, o turismo de habitação periódica, a restauração, as termas, o golfe, a hotelaria de ar livre, o turismo no espaço rural, o aluguer de viatura sem condutor, a organização de congressos e a animação turística (casinos).

A CTP obteve o estatuto de parceiro social e integra, entre outros organismos, o CES – Conselho Económico e Social e a Comissão Permanente de Concertação Social, sendo ainda membro aliado da OMT – Organização Mundial do Turismo.

1.2 Associações Nacionais e Regionais do Turismo Português

A base da representatividade económica da CTP no turismo advém, em primeira linha, da filiação que nela ocorre de associações empresariais, umas com âmbito territorial a par de outras com implantação a nível regional (Quadro 15).

Quadro 15 - Associações Empresariais Filiadas na CTP: Âmbito Territorial e Ramos Turísticos (Novembro de 2000)

ASSOCIAÇÃO	ÂMBITO TERRITORIAL	PRINCIPAL RAMO REPRESENTADO
ACB - Associação dos Concessionários dos Bingos	Nacional	Animação turística - Bingos
AECAMP - Associação Portuguesa de Empresários de Camping e Hotelaria de ar Livre	Nacional	Parques de campismo
AHP - Associação dos Hotéis de Portugal	Nacional	Estabelecimentos hoteleiros
AIHP - Associação dos Industriais de Hospedagem de Portugal	Nacional	Estabelecimentos de hospedagem
ANITHAP - Associação Nacional da Indústria do Turismo de Habitação Periódica	Nacional	Empreendimentos de habitação periódica
APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo	Nacional	Agências de viagem e turismo
APC - Associação Portuguesa de Casinos	Nacional	Animação turística - Casinos
APOC - Associação Portuguesa de Organizadores Profissionais de Congressos	Nacional	Animação turística - Congressos e Incentivos
ARAC - Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor	Nacional	Aluguer de automóveis sem condutor
ARESP - Associação da Restauração e Similares de Portugal	Nacional	Estabelecimentos de restauração e bebidas
ATP - Associação das Termas de Portugal	Nacional	Estâncias e balneários termais
CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe	Nacional	Golfe
ACIF - Associação do Comércio e Indústria do Funchal	Regional - Região Autónoma da Madeira	Estabelecimentos hoteleiros
AHETA - Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve	Regional - Algarve	Estabelecimentos hoteleiros
AIHRC Associação dos Industriais de Hotelaria, Restauração e Similares do Centro	Regional - Centro de Portugal	Estabelecimentos hoteleiros
AIHSA Associação dos Industriais Hoteleiros e Similares do Algarve	Regional - Algarve	Estabelecimentos de restauração e bebidas
ARHCESM - Associação Regional dos Hoteleiros da Costa do Estoril, Sintra e Mafra	Regional - Estoril, Sintra e Mafra	Estabelecimentos hoteleiros
CCAH - Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo	Regional - Região Autónoma dos Açores	Estabelecimentos hoteleiros
UNIHSNOR - União das Associações de Hotelaria e Restauração do Norte de Portugal	Regional - Norte de Portugal	Estabelecimentos de restauração e bebidas

Fonte: Elaboração própria, com base nos Estatutos das Associações

Esta representatividade é reforçada pelo facto de nela se congregarem a totalidade das associações empresariais existentes em todo o território nacional, à data da nossa colaboração¹⁰⁴. Ocorre ainda, que a natureza dos associados das Associações filiadas na CTP abrange a totalidade das actividades características do turismo. Nos casos em que, em razão da estrutura de mercado, não exista base suficiente de empresas para a constituição de organismo representativo¹⁰⁵, estas asseguram directamente a representação da sua actividade na própria CTP. Assim, a CTP congrega todos os actores empresariais privados

¹⁰⁴ A CTP tem também a ATL – Associação de Turismo de Lisboa como sua associada. Todavia não a considerámos dentro do universo das associações representativas de interesses empresariais dado que o seu objecto social é o da promoção turística da região de Lisboa.

¹⁰⁵ É o caso do transporte aéreo de passageiros em que o número de empresas nacionais existentes não tem justificado a constituição de uma associação própria.

do turismo, nela se integrando os produtores de serviços de transportes, alojamento, restauração, animação e da distribuição turística. Todas estas realidades fazem da CTP o organismo de cúpula do associativismo nacional com maior grau de representatividade de uma actividade económica e dos seus agentes económicos.

Apesar dos diferentes âmbitos e natureza dos representados, as associações detêm os mesmos direitos no seio da Confederação, sejam os de representação, participação, informação, assessoria técnica, económica, jurídica e de gestão, de eleger e ser eleito para os órgãos sociais e de requerer a convocação da assembleia geral.

2. CARGO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS

2.1 Secretário-Geral da CTP – Confederação do Turismo Português

Integramos os quadros da CTP em Setembro de 1998 e nela permanecemos até Abril de 2007. No decurso deste tempo exercemos, de forma ininterrupta, as funções inerentes ao cargo de Secretário-Geral.

No exercício deste cargo competia-nos zelar pelo bom cumprimento das seguintes funções:

- Organização, coordenação e controlo dos serviços administrativos, técnicos e de assessoria da Confederação;
- Participação nas reuniões de todos os órgãos sociais da Confederação;
- Implementação das políticas e acções definidas pela Direcção da Confederação;
- Apoio à tomada de decisão da Direcção, ao funcionamento das Comissões e Grupos de Trabalhos constituídos;
- Acompanhamento das acções desenvolvidas pela Direcção e demais órgãos sociais da Confederação;

- Coordenação global entre a CTP e os seus Associados (cerca de cinquenta);
- Ligação com os diversos organismos governamentais e da administração central, regional e local do Estado, bem assim, com os parceiros sociais, patronais, sindicais e outros, e;
- Representação da Confederação nos *fora*¹⁰⁶ decididos pela Direcção.

2.2 Representações da CTP

No exercício de cargo de Secretário-Geral fomos nomeados para representar a CTP em vários organismos, entidades, grupos de trabalho e iniciativas, nacionais e internacionais. Destacam-se apenas algumas, pela sua relevância e alcance:

- Representante do Turismo nacional (empregadores) na CIT - Conferência Internacional do Trabalho da OIT - Organização Internacional do Trabalho;
- Membro do Comité do Fundo Social Europeu;
- Membro da Comissão de Acompanhamento do QCA III - Quadro Comunitário de Apoio, 2000-2006;
- Membro da Comissão de Acompanhamento do PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia, 2000-2006;
- Membro do Conselho Superior de Estatística;
- Membro dos Grupos de Trabalho do CES, nomeadamente, em matérias relativas às GOP – Grandes Opções do Plano, OE – Orçamento do Estado, formação profissional;
- Membro do Conselho Nacional da Formação Profissional;
- Membro da Comissão Paritária do Plano Nacional de Formação “Melhor Turismo” 200-2006;

¹⁰⁶ Plural de *fórum*.

- Membro da Comissão Coordenadora do PEDRHT – Plano Estratégico para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Turismo;
- Membro do Conselho Consultivo do IGFSE - Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu;
- Membro da CT 144 (Comissão Técnica do Turismo) do IPQ – Instituto Português da Qualidade;
- Membro do COCAI - Conselho Consultivo para os Assuntos da Imigração;
- Membro do Conselho Nacional de Higiene e Segurança no Trabalho, e;
- Membro do Observatório Nacional do Turismo.

2.3 Principais Acções Desenvolvidas e Resultados Obtidos

A CTP, como já anteriormente referido, é a cúpula do associativismo empresarial do turismo português. Representa interesses económicos dos agentes empresariais do turismo.

O Estado, como igualmente já deixámos expresso, assume diversos papéis de intervenção no turismo e concretiza-os nos diferentes níveis de intervenção territorial. Age em áreas e matérias que influenciam as estratégias empresariais, orientam as decisões de investimento, determinam, nalguma parte, a competitividade dos agentes económicos e influenciam o quadro global económico e social.

A vocação da CTP, por um lado, e a missão do Estado, por outro, determina, assim, no que ao turismo diz respeito, inúmeros pontos de contacto e áreas de interesse comum. Deste modo, a actuação da CTP, para além de cuidar da representatividade específica dos seus associados, confronta-se com exigências mais globais que, naturalmente, estruturam e conformam as suas acções.

Esta linha de abordagem determina que tenhamos optado por expressar as principais acções por nós desenvolvidas na CTP, para além das decorrentes da gestão corrente da Confederação, que nos cabiam enquanto Secretário-Geral, precedendo-as de

sumária caracterização do contexto, global e interno, em que as mesmas ocorreram e na base de período anual.

2.3.1 Ano de 1998

Iniciámos as nossas funções de Secretário-Geral, como deixámos anotado, em Setembro de 1998. O país vivia um quadro macro-económico de estabilização de políticas dirigidas à obtenção dos critérios mínimos de convergência com a União Europeia tendo em vista a sua integração no Euro. Paralelamente, o país estava empenhado em reforçar a sua imagem de modernidade e capacidade de organização e gestão, de que a realização da EXPO 98 era o exemplo mais próximo.

No plano interno, e no que ao associativismo diz respeito, o movimento associativo do turismo dava passos no sentido da sua consolidação¹⁰⁷, ao mesmo tempo que ocorria uma melhoria no entrosamento institucional entre Governo e parceiros do turismo. Contudo perduravam questões a merecer melhor atenção por parte da administração do Estado: o modelo de promoção turística e o modelo estratégico enquadrador de políticas no âmbito de um novo quadro comunitário de apoio¹⁰⁸.

No plano externo assistíamos à globalização das economias e dos processos de integração tecnológica, à proliferação de novos destinos turísticos e ao reforço das determinantes da competitividade¹⁰⁹. A Comissão Europeia continuava a manifestar pouca vontade política para com as questões do turismo.

No plano interno da CTP a prioridade absoluta foi dada à estruturação dos serviços, ao saneamento financeiro, à normalização das relações com os associados e à implementação de procedimentos usuais numa organização, nomeadamente de controlo administrativo e financeiro.

No plano da afirmação externa da CTP, coube-nos apresentar propostas e redigir os seguintes documentos:

¹⁰⁷ A CTP sucedia ao CNET – Conselho Nacional de Empresas do Turismo e dava início a um processo de revitalização do projecto associativo de cúpula do turismo.

¹⁰⁸ Estávamos a cerca de um ano da conclusão do QCA II e havia que definir as grandes linhas estratégicas de desenvolvimento do país e, subsequentemente, do quadro negocial do QCA III.

¹⁰⁹ Assiste-se fortes estratégias empresariais de integração vertical e a fusões e aquisições no turismo.

- Propostas da CTP para o Orçamento de Estado de 1999;
- Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal, e;
- Quadro Comunitário de Apoio.

Neste mesmo ano, demos início a uma prática de concepção e elaboração dos instrumentos previsionais de gestão da CTP. Neste âmbito, elaborámos o Plano de Actividades e Orçamento da CTP para 1999.

Redigimos, ainda, o Relatório e Contas da CTP de 1997¹¹⁰ introduzindo-lhe elementos de inovação, que se corporizaram em efectuar um enquadramento macro-económico, externo e interno, à actividade turística de forma a perceber as dinâmicas que estruturam a economia do turismo. O Relatório e Contas, sendo enviado às Associadas, cumpria o seu papel de prestar informação relevante à compreensão da evolução dos ramos turísticos que cada uma delas representava. Esta nova estrutura do Relatório veio a servir de modelo à apresentação de relatórios de actividades de alguns associados¹¹¹.

Participámos - em debates, reuniões, encontros, etc. - do movimento reivindicativo, liderado pela CTP, pela integração do turismo no CES – Conselho Económico e Social, reclamando um tratamento de igualdade com as demais Confederações¹¹². A iniciativa saldou-se por uma alteração do quadro legal vigente, consubstanciado na publicação da Lei n.º 80/98, de 24 de Novembro, que procede à alteração da composição do CES, passando este a ser também constituído por “um representante das organizações representativas do sector do turismo”. Com esta alteração ficava aberta a possibilidade da CTP vir a integrar o Plenário do CES, embora em situação de desigualdade com as outras Confederações já que estas tinham assento na CPCS – Comissão Permanente de Concertação Social.

¹¹⁰ Por vicissitudes da vida interna da CTP, nos anos passados, o Relatório e Contas de 1997 só vem a ser apreciado em início do ano de 1999.

¹¹¹ Foram os casos, entre outros, da AHP - Associação dos Hotéis de Portugal e da ARAC - Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor.

¹¹² CIP – Confederação da Indústria Portuguesa, CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal e CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal.

2.3.2 Ano de 1999

O ano de 1999 fica, sob o ponto de vista político e no plano interno, marcado pelo fim de uma legislatura parlamentar. No plano europeu assistiu-se, por um lado, à concretização de mais uma fase da construção europeia, com o início do arranque da União Económica e Monetária (UEM), traduzida pela criação do euro e, por outro, à participação de Portugal no grupo de Estados-membro que se convencionou apelar de *pelotão da frente* da Europa.

O ano de 1999 fica também marcado como o da configuração das bases estratégicas do desenvolvimento económico e social do nosso país até 2007, fundamentos essenciais à formatação do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) e do Quadro Comunitário de Apoio 2000-2007 (QCA III).

No que ao turismo diz respeito, a actividade conseguiu, de algum modo, ver consagrada a sua importância económica e social ao ponto de o Governo reconhecer, no Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES), o turismo como o primeiro macro *cluster* da nossa economia. O turismo ganhou um espaço próprio no Quadro Comunitário de Apoio ao ter conseguido traduzir a sua especificidade na afectação de meios financeiros próprios (que se cifraram, no mínimo, em 150 milhões de contos, cerca de 748 milhões de euros) no prazo de vigência do QCA III.

No Plano interno da CTP reforçámos os mecanismos administrativos de informação, divulgação e acompanhamento das associadas, através do recurso a uma maior integração informática dos serviços com o exterior e ao reforço do quadro de pessoal com o recrutamento de mais um elemento. Estas medidas possibilitaram dar seguimento aos procedimentos desencadeados em 1998, reforçando-se o sistema de controlo dos fluxos financeiros, quer relativos à tesouraria quer às aplicações de carácter permanente, ao mesmo tempo que se estabilizaram as rotinas administrativas de cobrança de quotizações.

Demos, ainda, continuidade à análise das contas correntes das associadas, relativas a exercícios anteriores, ao abrigo da qual foi possível clarificar situações pendentes.

Simultaneamente foi-nos possível proceder à análise e ao acompanhamento de um leque mais alargado de matérias económicas, políticas e jurídicas relacionadas, directa ou

indirectamente, com o Turismo e com a economia em geral, como base essencial para o exercício das solicitações decorrentes da entrada da CTP no Conselho Económico e Social.

Acompanhámos o Plenário do CES que se pronunciou sobre o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES). Em face da posição assumida pela Direcção da CTP, elaborámos a respectiva declaração de voto.

Desde então participámos, com propostas por nós redigidas, na elaboração dos pareceres que o CES tem vindo a produzir sobre as mais diversas matérias, como foram os casos do Relatório de Execução do QCA II em 1998, do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR 2000-2006) e das Grandes Opções do Plano para o ano 2000, actuando a nível dos Grupos de Trabalho casuisticamente constituídos, das Comissões Especializadas organicamente formadas e do Plenário.

Durante o ano elaborámos, na totalidade ou em parte, ou prestámos os nossos contributos escritos relativamente aos seguintes documentos:

- *Contributos para a Política de Turismo na Legislatura 1999-2003* – Documento no qual a CTP apresenta as Bases da Política de Turismo;
- *III Quadro Comunitário de Apoio (QCA III)* – Documento que traduz as expectativas da Confederação e as preocupações dos agentes económicos do turismo quanto à estratégia que esperam ver implementada, aos meios financeiros disponíveis, aos mecanismos de financiamento específicos de apoio ao investimento, às condições de acesso por parte das empresas, aos tipos de projectos a privilegiar, aos graus de intensidade e natureza dos incentivos e aos circuitos burocráticos a percorrer;
- *Preparação do "Guia Prático do EURO para o Turismo"*, conjuntamente com a Comissão Euro Empresas do Ministério da Economia editado posteriormente no âmbito da BTL 2000;
- *OE 2000 – Propostas da CTP em Matéria Fiscal* – Documento que consigna o conjunto de medidas propostas, com especial incidência na área fiscal, tendo como propósito a sua inclusão no Orçamento de Estado;

- *Lei Orgânica do IFT – Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo*, apreciação do Decreto-Lei n.º 308/99, de 10 de Agosto, manifestado o desconforto pelo facto de a CTP não ter sido incluída na composição do Conselho Geral do IFT;
- *Candidatura da CTP a Membro Afiliado da OMT – Organização Mundial do Turismo*;
- *Plano de Actividades e Orçamento para 2000*, e;
- *Relatório e Contas de 1998*.

Como forma de divulgar publicamente as conclusões dos estudos efectuados e alargar o leque de matérias em discussão, organizámos vários eventos, destinados aos associados e público em geral. Referimos apenas um deles, aquele em que a nossa participação foi de maior responsabilidade:

- *BUG do Milénio: Reflexos na Vida Empresarial* – tendo por objectivo proceder ao ponto da situação quanto às acções desencadeadas pelos agentes económicos na área das operações do transporte aéreo, movimentos financeiros/comércio electrónico, telecomunicações e tecnologias de informação, face à proximidade de entrada no ano 2000.

2.3.3 Ano de 2000

O ano de 2000 ficou, sob o ponto de vista político, basicamente marcado, por um lado, pelo exercício, no primeiro semestre, da Presidência Portuguesa do Conselho da Europa e pela negociação, entre o Governo e a Comissão Europeia, do PDR – Plano de Desenvolvimento Regional e posterior assinatura do III Quadro Comunitário de Apoio, que vigoraria entre 2000 e 2006.

No que ao Turismo diz respeito, a Presidência Portuguesa ficou marcada pela iniciativa do Governo em promover uma reunião de responsáveis governamentais do turismo da União Europeia com o objectivo de avaliar o enquadramento institucional da actividade turística e das suas políticas no quadro da União.

No âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio destaca-se a criação do POE - Programa Operacional da Economia, no qual se inseriram medidas vocacionadas para apoio ao turismo.

O turismo, em resultado de negociações em que participámos com propostas e sugestões e que se haviam iniciado no ano de 1999, conseguiu fixar um envelope financeiro de ajudas públicas (comunitárias e nacionais) num montante de 748 milhões de euros para o período de vigência daquele Quadro Comunitário de Apoio.

Em sede de POEFDS - Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social a CTP, com o objectivo de promover a qualificação e dignificação dos recursos humanos do Turismo, negociou igualmente a implementação de medidas de política na área da formação profissional, fazendo-lhe corresponder um envelope financeiro de ajudas públicas de 22,5 milhões de euros, com o mérito de as incluir num Programa Específico para o Turismo. Neste âmbito, atendendo à nossa experiência na gestão da Medida 3 – Formação dos Profissionais do Turismo, carreámos um conjunto de propostas e de sugestões.

O ano de 2000 fica também marcado pela concretização de duas medidas de há muito reclamadas pela CTP: a criação do Conselho Sectorial do Turismo e do Observatório do Turismo.

Neste ano desenvolvemos e/ou participámos nas seguintes acções:

- Constituição da *REDETUR - Rede do Turismo para o Acompanhamento Físico de Projectos de Investimento*, na sequência da apresentação da candidatura que elaborámos em nome da CTP, em associação com algumas das suas associadas, à credenciação para o acompanhamento físico de projectos apoiados no âmbito do SIPIE – Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais;
- Elaboração do *Regulamento da REDETUR*, definidos os procedimentos técnicos e financeiros entre a CTP e as suas associadas;
- Apresentação Pública do Projecto *Turindústria*, 22 de Novembro, em Lisboa. Desenvolvemos este projecto conjuntamente com a AIP – Associação Industrial Portuguesa, tendo como objectivos o aprofundamento da relação entre a

indústria nacional e o turismo, o alargamento de mercado da indústria a novos clientes (turismo) e o desenvolvimento de investigação aplicada para o turismo, no âmbito dos Centros Tecnológicos da Indústria;

- Elaboração do *Plano de Actividades e Orçamento para 2001*, e;
- Elaboração do *Relatório e Contas de 1999*. A partir deste Relatório passámos a alargar a análise aos contextos políticos e associativos, nas esferas interna e externa.

2.3.4 Ano de 2001

O ano de 2001 ficou marcado pelos dramáticos acontecimentos de 11 de Setembro, em Nova Iorque. Pelo que representam, de desrespeito pelos mais profundos valores civilizacionais, pelo reacender e agudizar de tensões geopolíticas e geoestratégicas, pela desordem provocada nos mercados e pela implantação de um clima generalizado de insegurança.

As ondas de choque provocadas por aqueles atentados assumiram, ainda, maior gravidade pelo facto de ocorrerem num período de enfraquecimento económico à escala mundial.

O ano fica, igualmente, marcado pela entrada de quase pleno funcionamento do III Quadro Comunitário, com especial ênfase para o POE - Plano Operacional da Economia.

Registou-se, ainda, a entrada em funcionamento do Observatório do Turismo e do Conselho Sectorial do Turismo. Participámos activamente nos trabalhos deste último, em representação da CTP.

Em 2001 a CTP mantinha a determinação de passar a integrar a CPCS tão breve quanto possível. Contudo, tínhamos a percepção de que o tecido empresarial do turismo não estava suficientemente consciencializado da importância de tal passo. O empresariado, de forma natural, encarava a actividade dentro dos seus próprios limites. Não potenciava a capacidade do turismo poder contribuir para o modelo de desenvolvimento económico e social do país; não apercebia o contributo que o turismo pode dar à coesão social e territorial do país e não demonstrava uma prática quotidiana de alargamento de horizontes a

realidades que intuía como distantes e desconexas do turismo. A final, não valorizava as capacidades de assumpção do risco e de criação de riqueza, qualidades inerentes à condição de empresário, colocando uma e outra, para além do plano económico, num contributo à sociedade no seu todo.

Estas reflexões, conjuntamente com a eminência de integração do turismo na CPCS, levaram-nos a tomar a iniciativa de proceder à formulação estratégica da própria Confederação e a apresentar o resultado obtido aos seus órgãos sociais (Apêndice 1).

Utilizámos metodologia emprestada de Wheelen e Hunger (2000) que, contrariamente ao que é comum na literatura, considera ponderação distinta – necessariamente também no impacto – das variáveis externas e internas na posição estratégica da empresa. Para avaliar o nível de rivalidade e o grau de intensidade competitiva do associativismo no turismo, adaptámos o modelo das 5 forças de Porter (1986).

Em resultado do exercício empreendido, propusemos a alteração da visão da CTP, deixando esta de ser exclusivamente o organismo de cúpula do associativismo empresarial do turismo nacional para passar a “Ser conhecida como a Confederação do Turismo e reconhecida como parceiro social de pleno direito, pela sua integração na Comissão Permanente de Concertação Social, afirmando o seu contributo para o desenvolvimento económico e social do país, privilegiando a acção na actividade económica do Turismo tanto no espaço nacional como nas instâncias europeias”.

Em concomitância, propusemos a alteração da missão da CTP, devendo esta passar a “intervir em matérias globais e em todas aquelas que afectam a actividade económica do Turismo, sem prejuízo da iniciativa dos seus associados, tanto no espaço nacional como europeu” e a “contribuir para o melhor conhecimento científico do Turismo como forma de preparação e implementação das medidas de política”.

Estas propostas foram analisadas, discutidas e contraditadas em reuniões de Direcção, após o que passaram a ser parte integrante da vida e actuação da Confederação.

Neste ano desenvolvemos e/ou participámos, ainda, nas seguintes acções:

- Procedemos à operacionalização da *RedeTur*, uma rede de acompanhamento físico dos projectos financiados pelo SIPIE, a qual veio a merecer credenciação formal por parte das entidades competentes. Este facto ficou selado com a

celebração do Contrato Programa de Colaboração Institucional com o IFT – Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo e o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias e ao Investimento, em 6 de Agosto, no âmbito do qual a RedeTur é reconhecida como entidade específica para acompanhamento dos projectos de investimento no Turismo. No âmbito da actuação da RedeTur foi-nos cometida a tarefa de acompanhamento de 72 projectos de investimento, num total de 8 milhões de euros de investimento e de 3 milhões de euros de incentivos.

- Apresentação à Comunicação Social da *RedeTur*, Rede criada para acompanhamento físico de projectos apoiados no âmbito do SIPIE, no dia 5 de Abril, Hotel Tivoli, em Lisboa;
- *Cerimónia Pública de Assinatura de Protocolo com o INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil*, na sequência da Declaração de Princípios de Agosto de 2000, no dia 21 de Maio, Hotel Tivoli Lisboa, em Lisboa;
- Elaboração do *Plano de Actividades e Orçamento para 2002*, e;
- Elaboração do *Relatório e Contas de 2000*.

2.3.5 Ano de 2002

O ano de 2002, sucedendo a um período de cinco anos de expansão económica, ficou marcado pela necessidade imperiosa de redução do défice público. O desnorte das contas públicas já registado no final de 2001 e o conhecimento da sua verdadeira dimensão no início de 2002, determinaram a prioridade política de redução brusca e célere do défice orçamental sob pena de sanções Comunitárias¹¹³ e sério comprometimento do futuro da economia nacional e do clima social interno.

Em face da situação, o XV Governo Constitucional entendeu desencadear, a partir de Maio, o aumento da taxa normal do IVA em 2 p.p.; a extinção ou a reestruturação de institutos públicos; o congelamento de admissões na função pública; bem assim, como medidas destinadas a sustentar o endividamento da administração local.

¹¹³ O Conselho Europeu adoptou para Portugal, em 5 de Novembro de 2002, o procedimento relativo aos défices excessivos.

Numa segunda fase o Governo desencadeou algumas medidas de política micro-económica com a criação do PPCE – Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia.

No plano do turismo, este Programa considerou, entre outras, as seguintes medidas:

- Concentração dos instrumentos de apoio e promoção do turismo num único organismo;
- Contratualização de acções de promoção turística nos mercados alvo com entidades associativas empresariais representativas;
- Definição de um novo modelo de promoção externa e institucionalização de rede de diplomacia económica;
- Criação da Agência Portuguesa do Investimento atribuindo-lhe o papel de interlocutor único para os promotores de investimentos superiores a 25 milhões de euros;
- Criação de mecanismo fiscal de apoio ao investimento de empresas produtoras de serviços transaccionáveis no exterior, traduzido numa reserva fiscal correspondente a uma fracção do IRC liquidado em cada ano;
- Revisão da legislação do trabalho;
- Revisão do Quadro Legal e Fiscal das sociedades de capital de risco e dos fundos de capital de risco, e;
- Introdução de instrumentos de apoio à reconstrução dos capitais permanentes das empresas, nomeadamente, através do Sistema de Garantia Mútua.

No plano interno da CTP, continuámos a participar nos trabalhos do CES – Conselho Económico e Social, contribuindo com propostas escritas de parecer sobre as “GOP's – Grandes Opções do Plano para 2003”, o “Parecer do CES sobre Grandes Opções de Política Económica e Social”, a “Responsabilidade Social das Empresas” e o “Envolvimento dos Trabalhadores na Associação Europeia”.

Continuamos a acompanhar de perto a execução do III Quadro Comunitário de Apoio (2000-2006), com particular interesse e cuidado a implementação e execução financeira do POE – Programa Operacional da Economia. Para tanto, reunimos por diversas vezes com o gestor do POE para o turismo, transmitindo a resultado da nossa análise quanto à evolução do investimento turístico no nosso país.

Participámos no processo de reactivação dos Protocolos Bancários, linha de crédito do IFT – Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo de 250 milhões de euros, válida por 2 anos, para financiamento de projectos de investimento no turismo. Apresentámos ao Ministério da Economia propostas e sugestões sobre a tipologia e natureza dos investimentos turísticos a apoiar.

Neste ano de 2002 a CTP realizou o seu I Congresso do Turismo de Portugal. Coube-nos a responsabilidade de organizar o Congresso na qualidade em que fomos investidos de Secretário-Geral do Congresso. Desenvolvemos todas as tarefas, de organização, gestão, divulgação, comunicação, logística, contratação, financiamento, etc., inerentes à concretização de um evento desta magnitude.

Realizado no Centro de Congressos do Estoril, nos dias 4 e 5 de Novembro, o Congresso teve como tema central o “Turismo: Um Desígnio Nacional”. O objectivo do Congresso era o de promover o debate sobre os grandes temas que mais mobilizavam as atenções da Actividade Económica do Turismo. (Imagem 1)

Imagem 1 - Programa do I Congresso do Turismo de Portugal



O Congresso contou com a participação de influentes personalidades das áreas associativa, através de representações das Associadas da CTP, dos parceiros sociais com assento na CPCS e Órgãos Regionais e Locais de Turismo; política, através do Vice-Presidente da Assembleia da República, Ministro-Adjunto do Primeiro-Ministro, Ministro da Economia, Secretário de Estado do Turismo, Deputados de várias bancadas parlamentares, Autarcas e ex-Governantes com responsabilidade na área do Turismo e Finanças; económica, através dos agentes económicos do turismo e outras actividades; e científica, através de representações de instituições universitárias e estudantes.

A par das personalidades e técnicos da área do Turismo, a CTP tinha também convidado personalidades de reconhecido mérito e prestígio em áreas conexas com o turismo, como sejam, o Ambiente, o Ordenamento do Território e os Transportes.

Ponto alto do Congresso registou-se aquando da intervenção do Ministro da Economia¹¹⁴, ao anunciar o compromisso solene do Governo, conjuntamente com a maioria parlamentar que o apoiava, de “dar início imediato ao processo legislativo que levará a Confederação do Turismo Português a fazer parte da Comissão Permanente de Concertação Social”.

Na abertura dos trabalhos dirigimos uma comunicação ao Congresso e no final deste redigimos e apresentámos as suas Conclusões (Apêndice II). No final do evento organizámos uma conferência de imprensa para que a CTP apresentasse as conclusões.

2.3.6 Ano de 2003

O ano de 2003 perdurará como tendo sido um dos marcos mais negativos para o turismo internacional. Três acontecimentos excepcionais, por brutais, imponderáveis e fora de controlo, ocorreram no ano de 2003 e deixaram marcas profundas no turismo a nível global. O primeiro prendeu-se com o conflito armado no Iraque e as suas repercussões na retoma da economia mundial e dos mercados financeiros. O segundo com a ocorrência, embora localizada, de uma nova potencial perturbação de saúde pública, por via da pneumonia atípica (SAR)¹¹⁵ que lançou a insegurança no destino turístico da Ásia e o receio de contaminação generalizada da população decorrente de viagens efectuadas àquela região. O terceiro com a persistência de uma situação económica internacional grave, traduzindo incapacidade das políticas públicas na criação de um clima de confiança nos consumidores e investidores.

¹¹⁴ Era titular da pasta da Economia, Carlos Tavares.

¹¹⁵ Mais tarde agravada com o surto da “gripe das aves”.

O ano de 2003 fica marcado pela integração da CTP na CPCS – Comissão Permanente de Concertação Social. Os dias 13 de Março e 20 de Maio são marcantes para o turismo associativo português. O primeiro por nele ter a Assembleia da República, por decisão unânime das bancadas e deputados, deliberado pela integração da CTP na Comissão Permanente de Concertação Social. O segundo por nele ter ocorrido a publicação em folha oficial da Lei n.º 12/2003, de 20 de Maio, consagrando a deliberação anterior.

Com a aquisição plena do estatuto de parceiro social a CTP ganhou uma nova dimensão e alargou as suas responsabilidades. A estratégia traçada em finais de 2001 alcançava um dos seus grandes objectivos.

No plano do turismo nacional, o ano de 2003 fica também marcado pela implementação do novo modelo organizacional da promoção turística externa.

Criaram-se quatro Agências Regionais de Promoção Turística de entre as sete Áreas Promocionais definidas para o território nacional.

Liderámos o processo de análise das candidaturas à certificação da representatividade económica das entidades interessadas em se constituírem em Agências Regionais de Turismo, no âmbito da prerrogativa constante do n.º 2, b) da Cláusula Nona do Protocolo de Promoção Turística. Procedemos à verificação de todos os elementos e elaborámos proposta de decisão que submetemos à Direcção da CTP tendo elas merecido deliberação favorável.

A certificação recaiu na ATL – Associação Turismo Lisboa *Visitors and Convention Bureau*, para a Área Promocional de Lisboa; na ADETURN - Associação de Turismo do Norte de Portugal, para a Área Promocional Porto e Norte de Portugal; na ATA – Associação Turismo do Algarve, para a Área Promocional do Algarve e na ATA - Associação Turismo dos Açores – *Convention and Visitors Bureau*, para a Área Promocional dos Açores.

Ficaram, então, na altura, a aguardar a sua constituição as Agências Regionais de Promoção Turística do Centro, do Alentejo e da Madeira.

À semelhança de anos anteriores participámos, apresentando propostas com os pontos de vista da CTP, nos grupos de trabalhos do CES sobre as GOP's – Grandes Opções do Plano para 2004, o Estatuto da Associação Europeia e sobre a bateria dos futuros indicadores de coesão social na Europa. Acompanhámos, igualmente, a execução

do PIQTUR – Programa de Incentivos para a Qualificação do Turismo e o POE – Programa Operacional Economia, inscrito no QCA III, na parte do turismo, continuando a reunir com o Gestor do turismo.

Em matéria de formação profissional, o ano de 2003, fica marcado pela iniciativa da Direcção da CTP de promover a realização de um Plano Estratégico para os Recursos Humanos do Turismo. Coube-nos liderar, em nome de todos os ramos do turismo, o processo de elaboração do Plano.

Este projecto foi objecto de Protocolo firmado em 4 de Agosto de 2003, entre a CTP – Confederação do Turismo Português, o INFTUR – Instituto de Formação Turística, INOFOR¹¹⁶ – Instituto para a Inovação na Formação, Direcção-Geral da Formação Vocacional, a CGTP Intersindical e a UGT – União Geral dos Trabalhadores e às quais se juntaram mais tarde o IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Direcção-Geral do Ensino Superior.

O Plano Estratégico para o desenvolvimento dos recursos humanos no Turismo pretendia ser um instrumento para:

- Estruturar a oferta formativa de modo a satisfazer as necessidades de formação identificadas para a actividade turística;
- Elevar, de forma sustentada, o nível médio de qualificação dos trabalhadores, e;
- Aumentar a transparência e a mobilidade das qualificações no mercado de emprego, através da certificação profissional, sustentada num conjunto de referenciais de competências, de qualificações e de normas que permitissem a sua aquisição ou reconhecimento e validação.

No âmbito das questões relacionadas com o investimento turístico e na sequência de deliberação da Direcção da CTP, recolhemos, tratámos e elaborámos *dossiers* com todos os projectos de investimento no turismo que se encontravam bloqueados, alguns deles há mais de cinco anos, e fizemos dele entrega à API – Agência Portuguesa para o Investimento para efeitos de saneamento das situações e do respectivo licenciamento.

¹¹⁶ Hoje IQF – Instituto para a Qualidade na Formação.

No âmbito da actuação da *RedeTur*, continuámos a acompanhar os promotores e projectos de investimento apoiados pelo SIPIE, cumprindo-se as obrigações junto do IFT.

A Direcção, na sequência do I Congresso, promoveu a elaboração de estudo técnico-científico com vista à definição de um novo modelo de desenvolvimento do turismo em Portugal. Havendo que garantir os meios financeiros, elaborámos todo o processo de candidatura que foi submetida a financiamento ao PIQTUR, tendo merecido por parte deste o seu apoio integral.

Este estudo, denominado “*Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1.º Quartel do Século XXI*”¹¹⁷, visava estabelecer um conceito estratégico para o Turismo português, analisar o enquadramento e os factores condicionantes da actividade e do desenvolvimento do Turismo, nas dimensões das economias portuguesa, ibérica, europeia e global e propor uma sequência articulada para a concepção e a implementação de uma política para o turismo. No âmbito da elaboração deste trabalho integrámos, em representação da CTP, o Grupo de Acompanhamento do estudo, tendo nesta contribuído com sugestões, ideias e reflexões, com particular destaque para a atractividade dos produtos e destinos turísticos e para a concepção e operacionalização da cadeia de valor do turismo.

Neste ano desenvolvemos e/ou participámos, ainda, nas seguintes acções:

- Organização dos Jantares no âmbito da iniciativas “*Conversar com o Turismo*”, realizados no Ritz Four Seasons Lisboa Hotel, os quais contaram com as presenças de Suas Excelências o Primeiro-Ministro, o Ministro-Adjunto do Primeiro-Ministro, e o Ministro dos Negócios Estrangeiros;
- *Reuniões da CT 144 – Instituto Português da Qualidade*, na qualidade de Coordenador das Sub-comissões do Alojamento e das Agências de Viagens e Turismo, tendo elaborado o seu Plano de Actividades para 2003 e acompanhado a evolução da iniciativa da Comissão sobre o Rótulo Ecológico e a Norma Europeia CEN/TC329: Tourism Services – Hotels and Other Types of Tourism Accommodation.

¹¹⁷ O estudo foi elaborado pela SAER – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, tendo a equipa técnica multidisciplinar constituída para o efeito sido coordenada por Ernâni Lopes.

- *Reuniões*, em datas diversas, do *Conselho Coordenador do Observatório do Turismo* (acompanhamento de todos os seus Estudos, com particular incidência na participação das reuniões de acompanhamento dos estudos *C1 – Avaliação do Universo, Características, das Forças e Fraquezas da Produção Estatística Nacional na Área do Turismo*; e *C2 - A Conta Satélite do Turismo*), e;
- *Reuniões*, em datas diversas, do *Conselho Superior de Estatística – Secção Permanente Estatísticas Macroeconómicas* (Grupo de Trabalho de Contas Nacionais e Regionais), *Secção do Segredo Estatístico*; *Secção Permanente de Estatísticas Económicas Sectoriais* (Grupo de Trabalho do Turismo), *Secção Regional do Algarve*, *Secção Regional de Lisboa e Vale do Tejo*; *Secção Regional do Porto*.

2.3.7 Ano de 2004

Três acontecimentos se conjugaram durante o ano de 2004 os quais fizeram sentir as suas repercussões na economia mundial, embora com ondas de choque diferenciadas. O primeiro prendeu-se com o preço do petróleo que atingiu, sucessivamente ao longo do ano, preços históricos, impensáveis mesmo em qualquer cenário de crise. O segundo entroncou na relação cambial registada entre a moeda única europeia e a moeda americana, com o Euro a registar uma revalorização, também ela feita de sucessivos registos históricos, sem que a economia europeia pudesse, por si só, explicar e/ou sustentar, a médio e longo prazo, tal diferencial¹¹⁸. O terceiro, reavivando no imaginário colectivo os atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001, em Nova Iorque, prendeu-se com o atentado terrorista de 11 de Março, em Madrid, lançando a insegurança num dos principais destinos turísticos mundiais e desencadeando reacções imediatas com repercussões geo-estratégicas.

A conjugação destes factores traduziu-se uma situação atípica sob o ponto de vista macroeconómico caracterizada pela permanência da crise, para lá dos limites anteriormente verificados em situações análogas, e pela dificuldade de antecipar, com algum rigor, o ponto de inflexão do ciclo económico.

¹¹⁸ Àquela data o Euro estava cotado a 1,33 USD.

Ocorreu, ainda, a assinatura do Tratado que pretendia estabelecer uma Constituição para a Europa. O turismo constou da sua Parte III – Políticas e Acções Internas, Capítulo V – como um dos domínios em que a União pode decidir desenvolver uma acção de apoio, de coordenação ou complementaridade, constitui-se num instrumento de relevante importância para que a Comissão Europeia, em conjugação com os Estados-Membros e as forças representativas da actividade, possa desenvolver as acções que o Turismo europeu reclama e necessita. Pela sua relevância, transcreve-se o teor do articulado:

“Secção 4 Turismo, Artigo III-281.º:

1. A União completa a acção dos Estados-Membros no sector do turismo, nomeadamente através da promoção da competitividade das empresas da União neste sector.

Para o efeito, a acção da União tem por objectivos:

a) Incentivar a criação de um clima propício ao desenvolvimento das empresas neste sector;

b) Fomentar a cooperação entre os Estados-Membros, nomeadamente através do intercâmbio de boas práticas.

2. A lei ou lei-quadro europeia estabelece as medidas específicas destinadas a completar as acções desenvolvidas nos Estados-Membros para realizar os objectivos enunciados no presente artigo, com exclusão de qualquer harmonização das disposições legislativas e regulamentares dos Estados-Membros”.

No que ao turismo diz directamente respeito, dois factos ocorreram no ano de 2004 e que merecem ficar registados: a realização do Campeonato Europeu de Futebol e a Criação do Ministério do Turismo¹¹⁹. Também de referir a entrada em vigor da nova Lei de Bases do Termalismo¹²⁰ e a consagração da dedutibilidade do IVA nas despesas de transporte e viagens de negócio, de recepção, alojamento, alimentação e restauração¹²¹ bem assim como, o afastamento da autorização legislativa com vista à criação da taxa municipal sobre a estada de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros¹²².

¹¹⁹ O Gabinete do Secretário de Estado Adjunto do Ministro ficou sedado em Faro (Instalações da ESHT Algarve).

¹²⁰ Ainda no âmbito da SET do XV Governo Constitucional.

¹²¹ Já em sede do Orçamento de Estado para 2005.

¹²² Inicialmente prevista na proposta de OE 2005.

No âmbito da CPCS – Comissão Permanente de Concertação Social foram discutidas¹²³ matérias relativas ao Contrato Social para a Competitividade e Emprego, quer de Alto Nível¹²⁴, quer com os demais parceiros e em cujas reuniões participámos.

Neste ano de 2004 concluímos a Fase I – Reflexão Estratégica do Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Turismo.

Os resultados da Reflexão Estratégica foram apresentados em cerimónia pública efectuada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, em 25 de Maio, dele se retirando a necessidade de se proceder a elaboração e implementação de sete Planos de Acção Prioritária, a saber:

- Elaboração dos Referenciais de Formação e Certificação;
- Articulação entre Operadores;
- Regulação Tripartida e Funcionamento do Sistema;
- Consultoria e Formação na Empresa;
- Valorização Social das Profissões;
- Promoção da Formação (Óptica da Procura), e;
- Plano Plurianual de Formação para o Turismo.

Neste âmbito assumimos a função de Coordenador Responsável dos Planos de Acção Prioritária relativos à *Consultoria e Formação na Empresa* e ao *Plano Plurianual de Formação*.

Continuámos a acompanhar a execução do quadro financeiro de referência no âmbito do PRIME – Programa de Incentivo à Modernização da Economia, vertente do turismo.

¹²³ Melhoria Qualitativa do Emprego, Negociação Colectiva e Organização do Trabalho, I&D e Modernização Sectorial, Administração Pública Prestação de Serviços Públicos, Benefícios Sociais e Fontes de Financiamento da Segurança Social, Desenvolvimento da Reforma da Administração Pública.

¹²⁴ A Reunião de Alto Nível era de iniciativa do Primeiro-Ministro e contava, para além dele, com a presença de responsáveis Governamentais com responsabilidade nas matérias em discussão.

No âmbito da actuação da *RedeTur*, continuámos a acompanhar a execução física dos últimos projectos de investimento apoiados pelo SIPIE, que lhe haviam sido atribuídos até à data de produção de efeitos da Portaria n.º 1254/2003, de 3 de Novembro.

Durante o ano em análise criaram-se mais duas Agências Regionais de Promoção Turística, a saber: ARPTA - Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo - Turismo do Alentejo e a Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira, tendo-nos cabido a apreciação de todo o processo de reconhecimento da representatividade dos agentes económicos por parte das entidades concorrentes. Ficou a faltar a constituição da Agência Regional do Centro.

Continuámos a acompanhar a elaboração do estudo *“Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1.º Quartel do Século XXI”*. Durante o ano de 2004 reunimos por três vezes o Grupo de Acompanhamento, estrutura com carácter permanente para monitorização do trabalho ao longo do seu período de elaboração e constituído por elementos da equipa SAER, por elementos indicados pela CTP e por altos dirigentes da Administração Pública do Turismo.

Nesse âmbito participámos activamente na discussão da articulação entre política económica e turismo, o modelo integrado para a comercialização da oferta turística, a demografia, a análise do lado da procura e a cadeia de valor do turismo.

Neste ano desenvolvemos e/ou participámos, ainda, nas seguintes acções:

- Organização de Jantares no âmbito da iniciativa *“Conversar com o Turismo”*, realizados no *Ritz Four Seasons Lisboa Hotel*, os quais contaram com as presenças de Suas Excelências o *Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente* e o *Ministro do Turismo*;
- Participação na *92ª Reunião da CIT – Conferência Internacional do Trabalho*, realizada entre os dias 31 de Maio e 05 de Junho, em Genebra, Suíça;
- Presidência do *Seminário “Ajudar as PME’s do Turismo a enfrentar os desafios do comércio por via electrónica”*, promovido pela *AIHP – Associação dos Industriais de Hospedagem de Portugal*, 27 de Maio, Fórum Picoas, Lisboa;

- *I Convenção da Hotelaria e Restauração do Norte de Portugal: “Desafios de uma sociedade em mudança”*, promovida pela UNIHSNOR, 27 e 28 de Outubro, Porto Sheraton Hotel & Spa, Porto, na qual apresentámos uma comunicação sobre os sistemas financeiros de apoio ao turismo;
- *I Congresso Ibérico do Termalismo*, organizado pela ATP – Associação das Termas de Portugal e ANET – Asociación Nacional de Estaciones Termales, 4 e 5 de Novembro, Europarque – Santa Maria da Feira, Porto, ao qual fizemos presente a comunicação “Tendências Europeias do Turismo e do Segmento Turismo Termal”;
- *Conferência “O Turismo em Debate”*, organizado pelo Instituto Superior de Ciências Educativas, 11 de Maio, Odivelas, onde apresentámos a comunicação “Os desafios da Contratualização Turística”.

2.3.8 Ano de 2005

A Europa continuou a divergir das principais economias mundiais, colocando seriamente em risco o seu objectivo primordial de se tornar na economia de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social. (Estratégia de Lisboa)

Igualmente relevante, mormente para o Turismo, a ocorrência de fenómeno atípico, em mais um ano, a nível mundial, desta vez por via da disseminação de vírus com origem nas aves, colocando sérios problemas a nível político, de segurança de saúde pública, de sobrevivência de empresas e de confiança nos consumidores.

O atentado terrorista perpetrado nas estações de metropolitano de Londres, fazendo recordar outros anteriormente ocorridos em Nova Iorque (torres gémeas), Bali (estação de veraneio) e Madrid (comboios), foi mais um factor de indução de insegurança, com repercussões no contexto da actividade turística.

O ano de 2005 foi fértil em acontecimentos de índole política com repercussões na economia, em geral e no Turismo em particular. No primeiro dos campos, o país assistiu em Dezembro de 2004 à dissolução da Assembleia da República por parte do Presidente da República, e à conseqüente marcação de eleições legislativas, já em 2005. O novo Governo aprovou nova macroestrutura orgânica cuja principal consequência para o Turismo, se

traduziu na descontinuidade do Ministério do Turismo e no retorno ao figurino de integração do Turismo no Ministério da Economia, a nível de uma Secretaria de Estado.

Na esfera das grandes linhas de condução política, o Governo elegeu como sua prioridade o combate ao défice público, dando deste modo um sinal claro de prioridade às finanças em detrimento da economia.

Em 2004 a CTP realizou o seu “II Congresso do Turismo de Portugal”, com o tema central “Reinventar o Turismo, Afirmar Portugal” (Imagem 2). Coube-nos, novamente, assumir o cargo de Secretário-Geral do Congresso.

Este II Congresso, teve como objectivo, primeiro a apresentação e discussão das conclusões do estudo “Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português para o 1.º Quartel do séc. XXI” e o lançamento das bases e do processo de consensualização do novo posicionamento do Turismo no modelo de desenvolvimento económico e social do nosso país.

O Congresso contou com a participação do Presidente da República¹²⁵, do Delegado para a Europa da OMT – Organização Mundial do Turismo; responsáveis máximos e de influentes personalidades das áreas associativa, tanto do Turismo como fora dele; dos Parceiros Sociais com assento na CPCS e dos Órgãos Regionais e Locais de Turismo; da Assembleia da República – Vice-Presidente da Assembleia da República e Deputados de várias bancadas parlamentares; Presidentes das Comissões e Sub-comissões Parlamentares; da governação - Ministro da Economia e da Inovação e Secretário de Estado do Turismo, Ministros do Trabalho e da Solidariedade Social, Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional; dos Governos das Regiões Autónomas; da administração regional; dos Partidos Políticos; da economia - através dos agentes económicos do Turismo e outras actividades; da área científica - através de representações de instituições universitárias e estudantes – e de ex-governantes com responsabilidade na área do Turismo.

O Congresso teve o ensejo de abordar os novos paradigmas que se julgavam vir a alicerçar o futuro da actividade turística em Portugal nas próximas décadas.

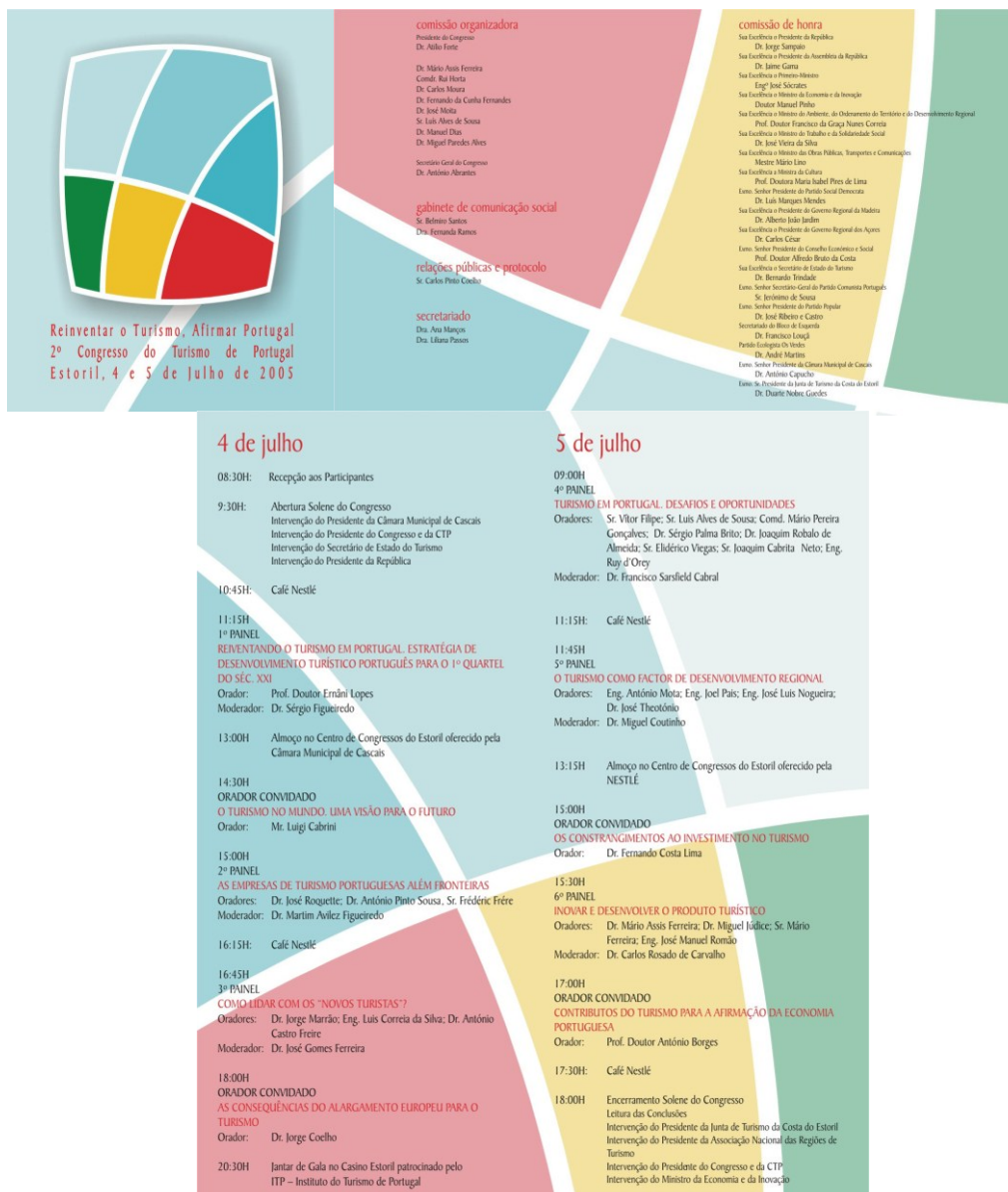
Ponto alto do Congresso registou-se com a intervenção do Presidente da República, ao anunciar o seu compromisso solene de realizar uma Jornada dedicada ao

¹²⁵ Era Presidente da República, Jorge Sampaio.

Turismo para que, através dela, o país se pudesse aperceber e inteirar da relevância desta actividade económica para o seu desenvolvimento e para qualidade de vida das suas populações.

As conclusões do 2.º Congresso do Turismo de Portugal constam do Apêndice III.

Imagem 2 - Programa do II Congresso do Turismo de Portugal



No plano da promoção turística procedemos à Certificação da Representatividade dos Agentes Económicos do Turismo da região Centro na ATCP - Associação Turismo do Centro de Portugal. Culminou-se, assim, o processo formal de constituição da totalidade das Agências Regionais de Promoção Turística previstas no Protocolo já anteriormente referido.

Na esfera dos trabalhos do CES – Conselho Económico e Social, continuámos a participar nos grupos de trabalhos sobre as GOP – Grandes Opções Plano e Estratégia de Desenvolvimento, GOP – Grandes Opções do Plano para 2005-2009 – Principais Linhas de Acção e Medidas em 2006-2006 e nos pareceres de iniciativa relativos ao “O Futuro da Europa” e ao “Serviços de Interesse Económico Geral”.

Por último, importa destacar a nossa participação, em nome do empresariado nacional, na 93.ª CIT – Conferência Internacional do Trabalho da OIT, tendo nós nela proferido discurso na Sessão Plenária (Apêndice IV).

Participámos também na Sessão Plenária do Fundo Social Europeu, realizada a 8 e 9 de Dezembro, em Bruxelas, onde manifestámos os pontos de vista do empresariado português relativamente aos pontos da agenda.

Participámos na iniciativa conjunta das Confederações Patronais com assento na CPCS – Comissão Permanente de Concertação Social, de apresentação pública¹²⁶ do documento “Retomar o Desenvolvimento de Portugal”, documento por nós elaborado (Apêndice V), no qual se tornou pública a visão e o compromisso dos empresários na construção de um Portugal moderno, económica e socialmente desenvolvido, em momento em que o País era chamado a proceder à escolha dos seus representantes à Assembleia da República e conseqüentemente, à formação de um novo Governo.

Elaborámos igualmente a proposta global apresentada pela CTP para a Legislatura 2005-2009, na qual a Confederação expressou os objectivos que deveriam ser prosseguidos pelas políticas públicas para o Turismo.

Participámos nos trabalhos da Comissão da Seca 2005, para ela transportando toda a informação, mormente a nível da sensibilização das autoridades públicas, para a necessidade e garantia de fornecimento de água em qualidade e volume às actividades económicas do turismo. Mais pugnámos pela apresentação de propostas de acções, a

¹²⁶ Acto realizado no dia 27 de Janeiro, no Four Seasons Ritz Lisboa Hotel

desenvolver no curto prazo, com vista à prevenção de problemas futuros de abastecimento de água às principais regiões turísticas do nosso país. No âmbito destas mesmas preocupações participámos na audição pública da Lei da Água.

Elaborámos a candidatura ao PIQTUR – Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo, para efeitos de financiamento, do estudo “Turismo, Saúde e Bem-Estar”¹²⁷, que teve por objecto identificar as novas tendências do termalismo e do turismo de saúde e bem-estar e conhecer os modelos de negócio que lhe estão associados. Integrámos a Comissão de Acompanhamento do estudo, no âmbito da qual carreámos propostas e sugestões.

Para divulgação do Plano Estratégico para os Recursos Humanos do Turismo, participámos no programa televisivo “Causas Comuns”, em directo, no canal TV2, que foi transmitido no dia 8 de Outubro de 2005.

2.3.9 Ano de 2006

A economia portuguesa em 2006 teve registo mais favorável do que o observado em anos anteriores, muito por causa da aceleração das exportações de bens e serviços, mas insuficiente para retomar a convergência europeia. O défice orçamental apresentou uma redução e foram iniciadas algumas reformas, destacando-se a da reforma da Segurança Social.

No plano internacional a actividade económica registou um crescimento de cerca de 5%, o que ocorreu pelo terceiro ano consecutivo.

Neste ano continuámos a participar nos trabalhos do CES – Conselho Económico e Social em temas recorrentes e fornecemos o nosso parecer sobre Serviços de Interesse Económico Geral. Participámos também na reunião da CPCS dedicada ao tarifário eléctrico, onde manifestámos a discordância das Associações empresariais do turismo quanto à evolução dos preços da electricidade.

Continuámos a participar, intervindo em todas as reuniões da Comissão da Seca e a pugnar pela sensibilização dos conselheiros para a importância do turismo e das

¹²⁷ O estudo foi elaborado pela IPI – Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda., sendo Coordenador da equipa técnica multidisciplinar, Carlos Medeiros.

necessidades de abastecimento de água com qualidade e volume adequados a esta actividade económica.

Participámos na Conferência de Direito do Turismo, realizada no dia 9 de Fevereiro, na Figueira da Foz, onde apresentámos a comunicação “As Instituições do Turismo: Perspectiva Crítica”.

Participámos no 6.º Congresso Internacional de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, realizado no dia 23 de Fevereiro, no Auditório da Faculdade de Economia do Porto, onde apresentámos a comunicação “A Aplicação da Legislação nas Empresas: Há, hoje, maior interiorização das obrigações?”

Realizámos a Palestra sobre o tema “O Futuro do Turismo em Portugal”, que ocorreu no Funchal, no dia 24 de Fevereiro, na sede social da ACIF – Associação Comércio e Indústria do Funchal, no âmbito do PIATE – Projecto Integrado de Apoio ao Turismo através de *E-learning*.

Participámos no Dia do Empreendedor, iniciativa da Escola Superior de Telecomunicações e Turismo de Seia, realizada no dia 19 de Abril, em Seia, onde apresentámos a comunicação “Instituições e Empreendedorismo”.

Participámos na 95.ª CIT – Conferência Internacional do Trabalho da OIT, realizada em Genebra, entre 10 a 16 de Junho, tendo participado nos trabalhos de diversas comissões, em representação dos empregadores portugueses.

Participámos na reunião do FSE, realizada em Saariselka, Finlândia, cabendo-nos nela apresentar as posições dos empregadores nacionais sobre os pontos da agenda.

Promovemos encontro de empresários portugueses com empresários russos, de visita à BTL 2006, com vista à identificação de negócios turísticos, nomeadamente, para a recepção de fluxos turísticos russos.

3. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

No exercício das funções e na materialização das tarefas que desenvolvemos na CTP, enquanto Secretário-Geral, adquirimos e desenvolvemos um conjunto de novas competências individuais.

3.1 Competências Técnicas

- Domínio da estrutura e funcionamento do movimento associativo empresarial do turismo, no âmbito nacional e supranacional;
- Domínio das esferas e dos mecanismos de relacionamento do movimento associativo empresarial do turismo com os demais actores, públicos e privados, nos distintos patamares da governação e da natureza dos seus interesses;
- Capacidade para identificar, contextualizar, problematizar, investigar e analisar problemas e fenómenos que, directa ou indirectamente, estruturam ou influenciam a economia do turismo;
- Domínio de técnicas, ferramentas e instrumentos de análise do contexto interno e externo, nacional e internacional, que estruturam a economia do turismo;
- Domínio dos instrumentos financeiros e outros, de apoio à actividade de organismo associativo do turismo, bem assim como, dos mecanismos e exigências de candidatura de projecto à angariação de fundos para o seu financiamento, e;
- Capacidade para estruturar relatórios, memorandos, comunicados, etc., na defesa pública da actividade económica do turismo e dos interesses, comuns e particulares, dos organismos congregados numa cúpula associativa empresarial.

3.2 Competências Organizacionais

- Capacidade para organizar e gerir organismos associativos empresariais de cúpula, representativos de uma heterogeneidade de interesses, empresariais e de negócio, numa perspectiva de criação de valor para os seus Associados, em particular, e para a sociedade, em geral;
- Capacidade para gerir organismos associativos sujeitos a escrutínio da opinião pública e publicada, à pressão de interesses antagónicos, actuando num quadro de politização elevada;
- Capacidade para enunciar uma visão, identificar uma estratégia e fixar objectivos operacionais, em organização não sujeitas à concorrência directa nem à geração de resultados económicos, mas com capacidade para influenciar contextos de mercado e de não mercado, e;
- Capacidade para definir calendarização de actividades e de tarefas e de implementar mecanismos de controlo da sua execução, em termos de eficiência e eficácia, em organizações de carácter associativo e não lucrativas.

3.3 Competências de Negócio

- Domínio dos mecanismos, instrumentos e ferramentas que projectam poder, político e institucional, de organismos de cúpula representativos de interesses empresariais;
- Compreensão da natureza dos diversos negócios representados por um organismo de cúpula associativa empresarial do turismo, das dinâmicas e dos factores que determinam aqueles negócios e dos fundamentos estratégicos que enformam a rivalidade e a intensidade competitiva das actividades turísticas;
- Domínio do funcionamento do sistema do turismo e das inter-relações por ele estabelecidas, no plano económico, político, social e territorial;

- Capacidade para compreensão do contexto organizacional e competitivo, nacional e internacional, da actividade turística e, para a antecipação de mudanças, no curto e médio prazo, na economia do turismo, e;
- Conhecimento das potencialidades e debilidades da actividade turística, no seu todo e em particular; da estrutura de poder, económico e político, dos actores em presença; e dos factores críticos de sucesso empresarial no turismo.

3.4 Competências Interpessoais

- Capacidade de interação, individual e colectiva, com actores advogantes de soluções e pontos de vista antagónicos, com manutenção do relacionamento numa base de respeito e tolerância;
- Capacidade de comunicação, oral e escrita, sem compromisso na utilização de linguagem e rigor técnico;
- Capacidade para ouvir, pesar argumentação contrária, construir consensos e implementar plataformas de acção consensuais, e;
- Capacidade de liderança e motivação de grupo para a obtenção de resultados em prol do bem comum e da sociedade.

3.5 Competências Intelectuais

- Capacidade para perceber os contextos dos movimentos associativos, empresariais e sindicais, perceber as motivações dos actores em presença e equacionar quadros alternativos de decisão e cooperação;
- Capacidade de auto-desenvolvimento como ferramenta adicional para a antecipação de mudanças e para a compreensão dos fenómenos globais e locais que influenciam os posicionamentos dos parceiros sociais, e;
- Sentido de justiça, equidade e equilíbrio na resolução de conflitos.

3.6 Competências Comportamentais

- Capacidade para lidar com contextos corporativos e tolerar, num quadro ético de comportamento, práticas essencialmente reivindicativas;
- Capacidade para ouvir, aceitar o contraditório e agir, com sentido de equilíbrio, e;
- Capacidade para eleger, num quadro de valores permanentes, a negociação como instrumento genuíno de acomodação possível de actores, individuais e colectivos, com visões, posicionamentos e interesses divergentes.

4. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Os principais contributos prestados à CTP estão, de alguma forma, já enunciados. Contudo, em resumo, poderemos apontar os seguintes:

- Alargamento do horizonte estratégico, traduzido num novo quadro conceptual e na amplitude da sua intervenção, do seu papel institucional e na identificação do papel do empresário do turismo na sociedade;
- Alteração do seu estatuto institucional, através do reconhecimento como parceiro social, com capacidade reforçada de influência sobre as opções de modelo de desenvolvimento económico e social do país;
- Reforço da credibilidade, visibilidade e fiabilidade do organismo de cúpula do turismo empresarial português, junto dos demais parceiros sociais, da administração central e regional do turismo e dos *fora* de concertação social;
- Implantação de uma cultura de estudo e de rigor técnico-científico, em suporte às propostas de medidas de política e tomadas de decisão;
- Reforço da capacidade de actuação supletiva da Confederação e de antecipação das questões relevantes para a economia do turismo;

- Valorização e defesa intransigente do princípio da igualdade objectiva entre associados, na busca permanente de equilíbrios dinâmicos no universo de actores com interesses divergentes, com representação sectorial e territorial heterogênea, e criação de espírito de corpo em torno de uma causa comum: a do turismo.

CAPÍTULO VI – NO ASSOCIATIVISMO INTERMUNICIPAL

1. QREN – QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

1.1 Objectivos e Estrutura do QREN

O QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional – Portugal 2007-2013, sucede ao QCA – Quadro Comunitário de Apoio III, 2000-2006.

O QREN “constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.” (MAOTDR, 2007, p. 3)

A génese do QREN é distinta dos QCA I a III. Enquanto estes decorriam da apresentação prévia à Comissão Europeia de um Plano de Desenvolvimento Regional por parte do Estado-membro, o qual uma vez aprovado passava a ser a referência estratégica desse Estado-membro para a negociação do pacote financeiro de ajuda, o QREN, distintamente, traduz a aplicação das políticas comunitárias no Estado-membro e, a partir daqui, a identificação do quadro financeiro de apoio.

Não obstante esta alteração, subjacente à preparação do QREN – Portugal 2007-2013, desenvolveram-se vários estudos de reflexão prospectiva e deles se produziram os respectivos relatórios¹²⁸.

O QREN “assume como grande desígnio estratégico a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sócio-cultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.” (MAOTDR, 2007, p. 55)

Assim, o QREN assume um conjunto de prioridades estratégicas, destacando-se a:

¹²⁸ É o caso dos seguintes estudos: CISED, ECORYS & AGROGES – Consórcio Externo de Responsabilidade Limitada. (2003). *Estudo sobre a próxima reforma das políticas estruturais*. Lisboa: Autor; Augusto Mateus & Associados, CESO-CI, CISED & IDEIA - Consórcio Externo de Responsabilidade Limitada. (2005). *A Economia Portuguesa e o Alargamento da União Europeia*. Lisboa: Observatório do QCA III; Augusto Mateus & Associados, CIRIUS, GEOIDEIA & CEPREDE - Consórcio Externo de Responsabilidade Limitada. (2005). *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social*. Lisboa: Autor; para além de outros estudos temáticos.

- Promoção da qualificação dos portugueses, como primeiro pilar do desenvolvimento do País e do aumento da sua competitividade;
- Promoção do crescimento sustentado, através, do aumento da competitividade territorial e das empresas, da redução dos custos de contexto, da qualificação do emprego, da melhoria da produtividade e da atracção de investimento qualificado;
- Coesão social, através do aumento do emprego, do empreendedorismo, da qualificação escolar e profissional e da inclusão social;
- Qualificação do território e das cidades, através de ganhos ambientais, melhoria do ordenamento do território, melhoria das acessibilidades do território e descentralização regional da actividade científica e tecnológica, e;
- Melhoria da eficiência da governação, através de intervenções transversais nos Programas Operacionais.

Estas prioridades estratégicas estão consagradas no que se veio a designar por Agendas Operacionais Temáticas, incidindo sobre três domínios de intervenção: o potencial humano, os factores de competitividade da economia e a valorização do território.

A agenda operacional para o potencial humano, integra o conjunto das intervenções que visam promover as qualificações escolares e profissionais dos portugueses e a promoção do emprego.

A agenda operacional para os factores de competitividade, abarca o conjunto de intervenções que visam agir sobre elementos estruturantes da competitividade do tecido produtivo, mormente sobre os custos de contexto.

A agenda operacional para a valorização do território, engloba um conjunto de intervenções de natureza infraestrutural com vista à melhoria das condições de atractividade do investimento produtivo e das condições de vida da população.

As alterações promovidas nos regulamentos comunitários dos fundos estruturais¹²⁹, bem assim como, no Fundo de Coesão, para aplicação no período de vigência do QREN, vieram determinar consequências na concepção e estruturação dos Programas

¹²⁹ Os fundos estruturais passam agora a ser somente constituídos pelo FEDER e FSE.

Operacionais (PO). Estes passam a obedecer à regra de mono-fundo, significando que cada PO é apenas co-financiado somente por um único fundo estrutural¹³⁰ e pela regra de mono-objectivo, que significa que cada PO é apenas integrado num objectivo da política de coesão comunitária. Os PO passam, ainda, a ser estruturados em função de Eixos Prioritários.

O QREN - Portugal 2007-2013, estabelece três Programas Operacionais Temáticos e onze Programas Operacionais Regionais¹³¹:

- PO Temático Factores de Competitividade – co-financiado pelo FEDER;
- PO Temático Potencial Humano – co-financiado pelo FSE;
- PO Temático Valorização do Território – com financiamento comunitário através do FEDER e do Fundo de Coesão;
- PO Regional Norte;
- PO Regional Centro;
- PO Regional Lisboa;
- PO Regional Alentejo;
- PO Regional Algarve;
- PROCONVERGÊNCIA - PO Regional da Região Autónoma dos Açores - FEDER;
- PRO-EMPREGO - PO Regional da Região Autónoma dos Açores - FSE;
- INTERVIR + - PO Regional da Região Autónoma da Madeira – FEDER;
- RUMOS - PO Regional da Região Autónoma da Madeira – FSE;
- PO Assistência Técnica ao QREN – FEDER, e;

¹³⁰ Em rigor, um Programa Operacional pode ainda ser co-financiado por outro fundo estrutural, nomeadamente nos investimentos e acções de desenvolvimento que se enquadrem nas tipologias de intervenção do outro fundo estrutural, mas somente até ao limite de 10% das dotações financeiras atribuídas por Eixo Prioritário. A outra possibilidade de co-financiamento pode resultar de acordo, com carácter excepcional, entre a Comissão e o Estado-Membro.

¹³¹ A este conjunto de Programas Operacionais haverá ainda que considerar os 10 Programas Operacionais em que Portugal participa no âmbito da Cooperação Territorial Europeia.

- PO Assistência Técnica ao QREN – FSE.

Os Programas Operacionais Regionais do Continente são todos co-financiados pelo FEDER.

O montante de co-financiamento comunitário para a totalidade dos PO é de cerca de 21,5 mil milhões de euros.

1.2 PROVERE – Programa Operacional de Valorização dos Recursos Endógenos e EEC – Estratégias de Eficiência Colectiva

Uma EEC – Estratégia de Eficiência Colectiva define-se como sendo:

“[...] o conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede, entre as empresas e entre estas e outros actores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam.” (CMC, 2008, p. 1)

As EEC, podem assumir a tipologia de Estratégia de Valorização Económica de Base Territorial, com a configuração de Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE).

Uma Estratégia de Valorização Económica de Base Territorial para ser classificada como PROVERE deve reunir as seguintes condições (CMC, 2008, p. 5-6):

- Ser promovida e gerida por um consórcio de instituições de base regional ou local, nomeadamente empresas, associações empresariais, municípios,

instituições de ensino e de I&DT, agências de desenvolvimento regional, associações de desenvolvimento local e outras instituições relevantes;

- Promover a melhoria da competitividade territorial através da valorização económica de recursos endógenos e tendencialmente inimitáveis do território, contribuindo de forma decisiva para o reforço da sua base económica e para o aumento da atractividade desse território-alvo;
- Assegurar, enquanto objectivo, a valorização económica de recursos endógenos através de projectos âncora com capacidade de arrastamento de outros projectos e actividades, valorizando o património histórico e cultural e promovendo o aproveitamento de recursos naturais;
- Incidir em território do Continente com características de baixa densidade escassez de recursos empresariais, de capital humano, de capital relacional, de população e de dimensão urbana, e;
- Fomentar a cultura e a prática da parceria e do trabalho em rede, que valorize os recursos singulares do território-alvo, alargando a respectiva base de competências técnico-profissionais, incentivando a implantação local de empresas e instituições.

O PROVERE é, então, uma iniciativa que visa a promoção da competitividade de uma sub-região, através da valorização, usufruição e comercialização de recursos endógenos, em torno dos quais se desenvolva uma estratégia partilhada de desenvolvimento.

O PROVERE apresenta-se, assim, como “instrumento de política dirigido, especificamente, para os espaços de baixa densidade, com o objectivo central de fomentar a sua competitividade através da dinamização de actividades de base económica (bens e serviços), inovadoras e alicerçadas na valorização de recursos endógenos, com sustentabilidade e com a preocupação de geração de efeitos de irradiação noutras actividades (efeito motor), contribuindo, deste modo, para criar condições para a fixação e renovação da população”. (MAOTDR, 2008, p. 14)

O PROVERE implica a existência de um foco temático, determina o estabelecimento de parcerias e o seu funcionamento em rede, envolvendo actores públicos

e privados, e obriga à elaboração de um plano de acção integrado, com a identificação das fontes de financiamento necessárias à implementação dos projectos âncora.

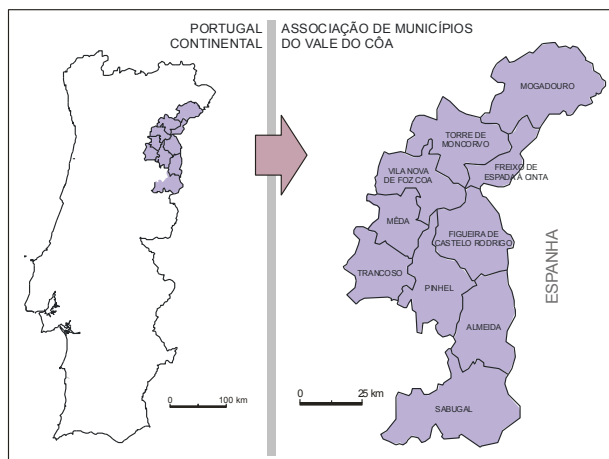
O PROVERE não tem, contudo, um pacote financeiro associado, devendo os projectos que o integram ser candidatados aos programas e sistemas adequados à sua natureza, tipologia e montante de investimento.

2. ASSOCIATIVISMO INTERMUNICIPAL NO VALE DO CÔA

2.1 Território, Geografia e Património do Vale do Côa

O território do Vale do Côa corresponde ao conjunto dos dez municípios integrantes da Associação de Municípios do Vale do Côa (Figura 7) sendo estes, de Norte para Sul, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Freixo de Espada à Cinta, Vila Nova de Foz Côa, Figueira de Castelo Rodrigo, Mêda, Trancoso, Pinhel, Almeida e Sabugal. Estes dez municípios encontram-se distribuídos por duas NUTS II (Norte e Centro) e três NUTS III (Alto Trás-os-Montes, Douro e Beira Interior Norte).

Figura 7 - Municípios Integrantes da AMVC



Fonte: AMVC, 2008

O território localiza-se num eixo Norte-Sul que se estende das terras transmontanas até às de Riba Côa, na Beira Interior, estabelecendo charneiras de inter-dependência com o Douro Superior, a Norte, a Serra da Estrela, a Sul, bem como com o território espanhol da região de Salamanca.

A condição geográfica e histórica deste território concede-lhe um carácter único, quer pela sua condição físico-geográfica – orografia, clima e coberto vegetal -, quer pelas características da sua ocupação humana ao longo de dezenas de milénios e das actividades que aqui se desenvolvem.

As paisagens denotam o peso histórico da ocupação agrícola do espaço e os modos como se combinam com as feições orográficas e climáticas deste.

É um espaço marcado por um tecido económico deprimido e por dinâmicas demográficas reveladoras de desvitalização populacional: um espaço de baixa densidade.

A região do Vale do Côa é marcada pelas seguintes características:

- Região mais pobre no contexto nacional (70% do PIB *per capita* nacional; 50% do rendimento colectável *per capita* nacional; 60% a 70% do poder de compra nacional) (INE, 2008), devido fundamentalmente aos baixos índices de produtividade registados na região;
- Desertificação e envelhecimento populacional: densidade populacional significativamente abaixo da média nacional (17,8 hab./km² contra 114,7 hab./km²) e índice de envelhecimento superior à média nacional;
- Variação negativa da população residente para 1991-2001 e 2001-2005, taxa de natalidade inferior à média nacional e taxa de mortalidade significativamente superior à média nacional;
- Défice de desenvolvimento e iniciativa empresarial - nível relativamente frágil de empreendedorismo na região;
- Défice de capital humano: baixo nível de escolaridade face ao país (60% da população detém grau de escolaridade até apenas o 1º ciclo do ensino básico, aliado a um menor peso relativo dos níveis de qualificação mais elevados), preponderância de trabalhadores não qualificados na região, e;

- Património cultural e natural muito rico, mas insuficientemente explorado, visitado e reconhecido, numa base de sustentabilidade - baixa densidade turística em termos de capacidade de alojamento e de dormidas registadas, excessiva dependência do turismo nacional e muito débil capacidade de atracção de turistas estrangeiros, índices de sazonalidade expressivos, baixas estadas médias e reduzido valor gerado por dormida.

Trata-se, com efeito, de um território pautado por fortes dinâmicas regressivas. População envelhecida com baixos índices habilitacionais a par de um tecido empresarial vocacionado para actividades tradicionais e pouco inovadoras, usualmente geradoras de baixos índices de valor acrescentado, contextualizados num território consideravelmente desertificado, servido por escassas acessibilidades internas.

O espaço configurado pelo vale do rio Côa possui marcas destacáveis das mais antigas ocupações humanas da Península Ibérica. As gravuras rupestres inscritas na pedra por pequenas comunidades do Paleolítico que terão ali vivido há mais de 20 mil anos. Trata-se de um património de arte rupestre inscrito pela UNESCO na Lista de Património Mundial, desde 1998.

No Vale do Côa está preservado o maior conjunto mundial de arte rupestre ao ar livre, envolvendo actualmente mais de 30 sítios de ocupação humana no Paleolítico Superior (entre 33 e 9 mil anos a.C.), 44 sítios de arte rupestre, que se constituem como conjuntos de rochas com gravuras de representação essencialmente zoomórfica e naturalista. (Baptista, Santos e Correia, 2006, p. 156-184)

O Vale do Côa congrega também um vasto património cultural edificado - castelos, igrejas, património arqueológico e aldeias com alguma expressão.

Em termos de património rural destacam-se dois eixos com forte expressão na atractividade turística: As aldeias preservadas, que ainda conservam um carácter distintivo que lhe é atribuído pela arquitectura vernácula dos seus casarios e pelo arcaísmo de algumas actividades agrícolas e os campos agrícolas tradicionais, com velhas técnicas e tecnologias do trabalho da terra.

O Vale do Côa integra ainda no seu território uma parte do Alto Douro Vinhateiro - Património Mundial (UNESCO) e o Parque Natural do Douro Internacional.

2.2 AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa

A AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa é uma associação de fins específicos destinada a promover a cooperação e o desenvolvimento em toda a área do Vale do Côa e é constituída pelos municípios de Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, Freixo de Espada à Cinta, Mêda, Pinhel, Sabugal, Torre de Moncorvo, Trancoso, Vila Nova de Foz Côa e Mogadouro.

A AMVC tem sede em Vila Nova de Foz Côa e prossegue os seguintes objectivos (AMVC, 2006):

- Assegurar a defesa do património cultural da região do Côa;
- Desenvolver e potenciar o turismo cultural da região do Côa;
- Elaborar projectos e estudos de viabilidade que contribuam para a promoção e desenvolvimento da região;
- Acompanhar, intervir e apoiar projectos ou acções de interesse regional;
- Promover o emprego, fixar as populações, divulgar as oportunidades de investimento na região do Côa;
- Apoiar o estudo e o desenvolvimento das características dos produtos regionais, da manutenção e criação de mercados;
- Promover e divulgar a imagem da região do Côa no exterior, nomeadamente nos seus aspectos cultural e turístico;
- Coordenar e compatibilizar as actividades e projectos dos associados, no âmbito das atribuições da Associação;
- Estabelecer as relações de cooperação e colaborar com serviços de âmbito regional em tudo o que diga respeito à Associação;
- Assegurar o acompanhamento, apoio técnico e consultoria na realização de novos projectos de investimento, de recuperação e preservação dos recursos naturais ou de património;
- Participar na gestão de fundos de apoio a iniciativas de desenvolvimento ou investimento;
- Celebrar contratos-programa de promoção de emprego, de desenvolvimento com o Estado ou com quaisquer entidades;

- Organizar conferências, colóquios, palestras, cursos e seminários sobre temas de interesse regional, e;
- Participar em programas de infra-estruturas e serviços especializados, culturais, turísticos e gastronómicos.

3. CARGO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS

3.1 Coordenador da Estrutura Técnica

De 1 de Setembro de 2008 a 31 de Agosto de 2010 assumimos o cargo de Coordenador da Equipa Técnica da AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa, tendo coordenado a elaboração da EEC - Estratégia de Eficiência Colectiva, PROVERE do “Turismo e Património no Vale do Côa”.

Neste âmbito exercemos as seguintes funções, em regime de consultoria:

- Organização, coordenação e gestão dos serviços administrativos e técnicos da Associação;
- Implementação das medidas de política e acções definidas pelos órgãos directivos da Associação;
- Coordenação e elaboração do Programa de Acção do PROVERE – Programa de Valorização de Recursos Endógenos, Turismo e Património no Vale do Côa e sua implementação;
- Coordenação e animação do Consórcio Externo Turismo e Património no Vale do Côa;
- Apoio técnico na estruturação do modelo de governação e operacionalização da Agência de Desenvolvimento e Marketing Territorial do Vale do Côa, e;
- Desenvolvimento de contactos e acompanhamento de reuniões com entidades privadas, públicas e não-governamentais de âmbito regional e nacional.

3.2 Principais Acções Desenvolvidas e Resultados Obtidos

As principais acções que desenvolvemos no período de colaboração prestado à AMVC foram, em síntese, as seguintes:

- Elaboração da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa;
- Constituição do Consórcio da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa;
- Publicação em livro da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa;
- Dinamização dos Consorciados e apoio técnico à apresentação dos seus projectos de investimentos nos respectivos Avisos de Candidatura, e;
- Realização de Seminários sobre a EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa.

Todavia, para uma identificação mais precisa das acções e iniciativas que desenvolvemos, somos a agrupá-las e a discriminá-las por áreas homogéneas.

3.2.1 Das Acções Preparatórias à EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa

A nossa primeira tarefa foi a de promover candidatura ao concurso das Acções Preparatórias do Programa de Valorização de Recursos Endógenos – PROVERE. Para tanto desenvolvemos um conjunto de acções e iniciativas que se traduziram na criação e animação de uma malha de agentes - públicos, económicos, culturais e sociais – e na referenciação de projectos de investimentos com potencial para o cumprimento estratégico desejado. Esta iniciativa permitiu igualmente criar bases de diálogo entre a Associação e as forças vivas do Vale do Côa e estender a sua acção a agentes económicos fora da região.

Entre as acções desenvolvidas com este objectivo destacamos as Sessões Temáticas de preparação da candidatura às “Acções Preparatórias - PROVERE” levadas a cabo na Escola Secundária de Vila Nova de Foz Côa, tendo sido elas as seguintes:

- Oferta Turística e Desenvolvimento de Produtos Turísticos, realizada no dia 11 de Setembro de 2008;
- Valorização Turística do Território e do Património, realizada no dia 12 de Setembro de 2008, e;
- Formação de Recursos Humanos e Empreendedorismo, realizada no dia 15 de Setembro de 2008.

Tendo a proposta apresentada merecido aceitação por parte da Autoridade de Gestão da Região Centro, a AMVC foi apoiada financeiramente para desenvolver o Programa de Acção “Turismo e Património no Vale do Côa”, com vista ao seu reconhecimento como EEC – Estratégia de Eficiência Colectiva (PROVERE) do Vale do Côa.

No âmbito deste processo tivemos oportunidade de reunir várias vezes com a Autoridade de Gestão do Centro, com a CCDR Centro e com as Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional e da Cultura, informando, esclarecendo e sensibilizando estas entidades acerca da estratégia subjacente ao Programa de Acção “Turismo e Património no Vale do Côa”, do seu alcance, importância e significado para os Municípios Associados e Consorciados na acção e objectivos prosseguidos.

Para a concretização de proposta de programa de acção, reunimos com todos os promotores, locais e externos, institucionais e empresariais; acomodámos uma estratégia e visão comum, partilhada entre todos os actores; analisámos projecto a projecto, avaliando da sua conformidade com a estratégia gizada; identificámos, projecto a projecto, as fontes de financiamento adequadas à sua natureza e tipologia; seleccionámos os projectos âncora da EEC PROVERE do Vale do Côa, projectámos os resultados da estratégia e prestámos apoio técnico aos promotores em fase de licenciamento e de elaboração dos estudos de mercado e económico-financeiros.

O resultado deste exercício traduziu-se na identificação de projectos de investimento, público e privados, num montante global de 127 milhões de euros, na

constituição de Consórcio com cerca de 60 actores e na apresentação à CCDR Centro de uma EEC PROVERE para o Vale do Côa.

Assim, em 19 de Janeiro de 2009, submetemos a candidatura ao PROVERE do Programa de Acção Turismo e Património no Vale do Côa.

Contudo, já no decurso do primeiro trimestre de 2009, em razão de novas orientações nacionais PROVERE, decorrentes de constrangimentos de ordem orçamental e necessidade de pré-determinar uma estrutura de projectos público e privados, as Autoridades de Gestão solicitaram a todos os promotores de EEC PROVERE a revisão da respectiva proposta de “Programa de Acção”.

Procedemos à remodelação de toda a candidatura, como solicitado pela CCDR Centro, sendo que o novo resultado deste exercício, conduziu a uma redução do investimento para cerca de 64 milhões de euros, com sacrifício do investimento público, mantendo-se todavia intacto o número de actores e de projectos, bem como o montante de investimento privado. A proposta, na sua versão final, foi submetida em 1 de Abril de 2009.

Esta última proposta foi aprovada, na integralidade dos seus termos, como Estratégia de Eficiência Colectiva PROVERE, por Despacho de Reconhecimento Formal, assinado em Lisboa, a 8 de Junho de 2009, pelos Ministros do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, da Economia e da Inovação, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas e do Trabalho e da Solidariedade Social.

A Notificação da EEC PROVERE do Vale do Côa ocorreu em Lisboa, a 29 de Julho de 2009, em Cerimónia Pública de Reconhecimento das EEC PROVERE. Esta cerimónia foi acompanhada por uma exposição das diversas EEC PROVERE, na qual o Vale do Côa fez-se divulgar através de *stand* próprio, organizado com o apoio da FOZCÔA ACTIVA (Empresa Municipal – Vila Nova de Foz Côa).

A EEC do Vale do Côa obteve uma pontuação final de 4.04 (numa escala de 0 a 5 pontos), sendo uma das 3, entre as 25 aprovadas, que não mereceu qualquer condicionamento à sua implementação.

3.2.2 Divulgação e comunicação da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa

Para dar a conhecer a EEC PROVERE do Vale do Côa desenvolvemos intensa dinâmica de comunicação. O conjunto de iniciativas que foram realizadas e o esforço de comunicação que implicaram, bem como, a criação de rotinas comunicacionais que foi lançada e mantida junto dos consorciados da EEC PROVERE, envolveram essencialmente a concretização das seguintes actividades:

- Sessão Pública de Apresentação da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa, realizada a 30 de Julho de 2009 em Vila Nova de Foz Côa, com a participação do Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, do Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (Presidente da Comissão Executiva do Mais Centro), dos Consorciados (privados e públicos) e de outras entidades relevantes;

Imagem 3 - Sessão Pública de Apresentação da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa



- Publicação em livro¹³² da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa, Julho de 2009, com uma tiragem de 500 exemplares;

¹³² ISBN 978-989-96309-1-8.

- Criação de Boletim electrónico, com periodicidade mensal, sobre a EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa, sendo difundido pelas consorciados e público constante de base de dados da AMVC, e;
- Comunicados de Imprensa, prestando informação relevante sobre a EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa, sua evolução e realizações.

3.2.3 Submissão de candidaturas

Nos primeiros seis meses de execução do Programa de Acção da EEC PROVERE “Turismo e Património no Vale do Côa” – 30 de Julho de 2009 / 30 de Janeiro de 2010 – empenhámo-nos em dar apoio aos consorciados no seu esforço de candidatarem os seus projectos ao primeiro Aviso de Candidatura. O resultado foi o seguinte:

- Candidaturas de 14 projectos, que ascenderam a um investimento de 14,5 milhões de euros, correspondente a 22,8% do total de investimento previsto em projectos âncora. Os projectos candidatados representaram 28,9% do investimento previsto nos projectos âncoras para os quais foram abertas candidaturas;
- Cumprimento do “patamar alvo” de 30% de investimento em candidatura, estabelecido pela Autoridade de Gestão para os 6 meses iniciais de implementação da EEC;
- Criação previsível de 87 postos de trabalho, e;
- Início de execução do projecto do restaurante “A Casa da Esquila” (Casteleiro – Sabugal) e os projectos de “Formação Modular Certificada” e de “Qualificação e Inovação PME Centro” (AENEBEIRA – Trancoso).

Os 14 projectos foram submetidos ao QREN (POFC e POPH) e ao PRODER. Estes projectos abarcam as principais actividades turísticas e têm uma distribuição no território do Vale do Côa com quase integral cobertura dos municípios que o integram.

3.2.4 Assistência técnica a Consorciados

Prestámos apoio aos promotores de projectos integrantes da rede EEC PROVERE Vale do Côa, no âmbito da preparação de candidaturas a apoios financeiros, com o objectivo de:

- Assegurar o seu enquadramento na estratégia colectiva que está a ser concretizada para o Vale do Côa;
- Conceder apoio técnico na concepção dos negócios que pretendem desenvolver, de modo a conseguir a demonstração da viabilidade económica dos projectos e a sua diferenciação ou inovação nos contextos regional e nacional;
- Tornar céleres os processos de licenciamento, através do estabelecimento de contactos com entidades relevantes na apreciação e emissão de avaliações favoráveis dos projectos (Câmaras Municipais, IGESPAR, IP – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, ITP – Instituto do Turismo de Portugal, entre outras), e;
- Apoiar e monitorizar a realização dos projectos, de forma a verificar sistematicamente os impactes que irão desencadear (investimento realizado, emprego criado, novos serviços oferecidos nos mercados, etc.).

Realizámos inúmeras reuniões de trabalho com diversos promotores de projectos integrados na EEC PROVERE do Vale do Côa, para os apoiar em fase preparatória de candidaturas a instrumentos de financiamento ou através de orientações e pareceres técnicos, no caso dos que estavam numa fase preparatória de projectos de operação urbanística. Neste âmbito ocorreram diversos contactos com os serviços técnicos das câmaras municipais respectivas.

Realizámos, ainda, diversas visitas técnicas ao terreno, particularmente as que se integraram no apoio aos promotores dos diversos projectos que estavam em preparação ou que se tinham candidatado a instrumentos de financiamento.

Difundimos, ainda, com frequência regular informação aos Consorciados sobre Avisos de Candidaturas a sistemas de financiamento (QREN e PRODER), de molde a que estes tivessem conhecimento atempado dos termos em que poderiam preparar as respectivas candidaturas.

3.2.5 Dinamização e gestão do Consórcio: Financiamento

Em 30 de Setembro de 2009 submetemos a pré-candidatura do projecto de Assistência Técnica ao consórcio da EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa, para efeitos de co-financiamento. Este projecto envolveu 21 acções específicas, calendarizadas para os três anos de implementação da EEC PROVERE, com o principal propósito de a assistir financeiramente. O investimento global é de 857.093 euros.

Tendo ocorrido o reposicionamento da Gestão dos Fundos Comunitários na macroestrutura do Governo, surgiram alguns impasses nos PO Regionais, com repercussão no desenvolvimento normal do processo de avaliação das propostas apresentadas. Assim, a AMVC, conjuntamente com os demais responsáveis das EEC do Centro, iniciaram contactos no sentido de solicitar reuniões de trabalho com a Comissão Directiva do Mais Centro e com o Ministro da Economia, da Inovação e Desenvolvimento.

A AMVC recebeu, entretanto, no dia 4 de Março de 2010, notificação de decisão de aprovação da sua pré-candidatura, tendo recebido a pontuação de 4,07 (numa escala de 0 a 5 pontos). As despesas elegíveis são de 857.093 euros e a comparticipação é de 599.965 euros (taxa de 70%). A parte restante do investimento é suportada pela AMVC.

A AMVC formalizou a Candidatura definitiva em 28 de Abril de 2010, nos moldes em que este projecto foi planeado.

3.2.6 Estudos de apoio a Consorciados

Preparamos e disponibilizámos vários estudos de apoio aos consorciados em fase preparatória de projectos e de preparação de candidaturas de pedido de financiamento dos seus projectos de investimento.

No conjunto dos estudos desenvolvidos, destacam-se os seguintes, pela sua relevância:

- Estudo sobre Processos e Modelos de Gestão em Parceria. Contributo para a definição de Novo Modelo de Gestão do Parque Arqueológico do Vale do Côa e do Museu do Côa¹³³ (2008, 23 de Outubro);
- Fluxograma de procedimentos na preparação e licenciamento de projectos de empreendimentos turísticos (2009, 16 de Setembro);
- Factores de mérito dos projectos. Contributo de apoio à formulação de candidaturas de projectos de empreendimentos turísticos ao QREN – Sistemas de Incentivos à Inovação (Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado) (2009, 23 de Setembro), e;
- Declaração de Interesse para o Turismo e Declaração de Utilidade Turística. Relevância e diferenciação (2009, 20 de Setembro).

3.2.7 Trabalhos preparatórios de candidaturas de projectos promovidos pela AMVC, no âmbito da EEC PROVERE

Coordenámos trabalhos preparatórios de várias candidaturas a financiamento, relativas a projectos “transversais” com relevante papel estratégico no processo de desenvolvimento das actividades turísticas na região.

Os trabalhos preparatórios que, neste âmbito, se destacam são os relacionados com os seguintes projectos âncora da EEC PROVERE do Vale do Côa:

¹³³ Este estudo foi remetido ao IGESPAAR – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, organismo de tutela do Parque Arqueológico do Vale do Côa, como contributo à definição de um novo modelo de negócio e visitação do Parque Arqueológico do Vale do Côa e do Museu do Côa. O modelo entretanto definido pelo Estado, aquando da criação da Côa Parque - Fundação para a Salvaguarda e Valorização do Vale do Côa (Decreto-Lei n.º 35/2011, de 8 de Março, Diário da República, 1.ª Série, n.º 47, de 8 de Março, p. 1326-1333) está contido no leque das possibilidades apontadas no estudo que coordenámos, embora com alguma insuficiência de envolvimento, nos órgãos de gestão da Fundação, dos agentes económicos e parceiros sociais da região.

Nos termos daquele diploma, o Museu do Côa e o Parque Arqueológico do Vale do Côa ficaram afectos à gestão da Fundação, solução de associação para que apontávamos em qualquer dos modelos, aquando da elaboração do estudo para a AMVC em 2008.

- Rota do Tempo e da Arte no Vale do Côa, envolvendo três eixos estruturantes (fruição das gravuras rupestres, visitação a castelos e percurso na arquitectura);
- Sistema de Informação Turística do Vale do Côa, procedendo-se a levantamentos de informação pertinente e preparando-se um modelo base para este sistema, com a designação preliminar de *VisitCôa*;
- Criação das bases jurídicas para a implementação da Agência de Desenvolvimento e Marketing Territorial do Vale do Côa, para o qual se dispõe de estudo jurídico dos Estatutos, bem como de estudo da sua composição e funcionalidade, e;
- Sistema de Inteligência Competitiva e de Monitorização, tendo-se estudado um modelo com incorporação de técnicas (e indicadores) das dinâmicas turísticas, adaptadas a espaços de baixa densidade.

3.2.8 Assistência técnica a projectos (investidores) no Vale do Côa externos à EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa

Realizámos, cumulativamente, um conjunto de actividades junto de diversos promotores de projectos que não integram a EEC PROVERE “Turismo e Património no Vale do Côa”. Destas acções ressaltam as reuniões com promotores de projectos candidatos a integrar a EEC PROVERE do Vale do Côa, no propósito de apoiar a consecução dos objectivos desta Associação de Municípios junto da base económica do sector do turismo e das indústrias da cultura na região. Entre os projectos acompanhados, a título de exemplo, referimos:

Requalificação e reclassificação de Pensões e Albergarias:

- Projecto: Requalificação da *Albergaria Vale do Côa* (projecto para reclassificação para Hotel de 3 estrelas) – Vila Nova de Foz Côa / Cidade de VNFC. Promotor: Filipe & Filho, Lda., e;

- Projecto: Requalificação e ampliação da *Pensão Residencial Falcão* (projecto de ampliação e reclassificação para Hotel de 2 ou 3 estrelas) – Pinhel / Cidade de Pinhel. Promotor: Irmãos Baraças, Lda.

TER - Turismo em Espaço Rural:

- Projecto: “Casa do Nosso Forno” (Casa de Campo) – Sabugal / Centro Histórico do Sabugal. Promotor: Romeu Augusto Bispo, e;
- Projecto: Ampliação da Hospedaria do Convento (Turismo de Habitação) – Figueira de Castelo Rodrigo / Convento de Santa Maria de Aguiar (Castelo Rodrigo). Promotor: D’Aguiar Turismo, Lda.

Restauração:

- Projecto: Requalificação e ampliação do Restaurante “Dallas” – Vila Nova de Foz Côa / Cidade de VNFC. Promotor: Jorge Morgado.

Animação e actividades similares:

- Projecto: Centro de recepção, informação, recreio e lazer do Pocinho – Vila Nova de Foz Côa / Pocinho, proximidade da Estação Ferroviária. Promotor: DouroTotal, Lda., e;
- Projecto: Parkoa – Parque de Turismo e Aventura – Sabugal / Fóios. Promotor: Parkoa, Turismo e Aventura, Lda.

4. EEC PROVERE TURISMO E PATRIMÓNIO NO VALE DO CÔA

A EEC PROVERE Turismo e Património no Vale do Côa foi delineada em função de uma questão central para o território do Vale do Côa, a de saber que actividades têm

potencial de desenvolvimento no Vale do Côa, que estruturam um novo perfil de especialização económica e assegurem novas capacidades competitivas e desencadeiem sinergias qualificadoras do nível de vida das pessoas.

Os estudos desenvolvidos sobre este território mostraram um cenário favorável à estruturação de uma estratégia de desenvolvimento regional baseada numa opção de fundo. Essa opção de fundo foi perspectivada no pressuposto de que a utilização dos recursos endógenos do Vale do Côa constituem um conjunto com potencial de aproveitamento turístico. Daí que a opção estratégica abraçada tenha sido a de “Dinamizar e explorar as actividades turísticas, como via de promoção e valorização do património ímpar do Vale do Côa, para alavancar uma nova dinâmica empresarial e de produção, que lance um novo ciclo de desenvolvimento económico e social.” (AMVC, 2009, p. 21)

➤ **A Visão**

Tornar o Vale do Côa um destino turístico de excelência, com projecção internacional, suportado numa nova dinâmica de valorização de recursos de atracção e no desenvolvimento de uma rede de agentes activos e de actividades, transversal aos dez municípios deste território, mobilizadora de investimento e de emprego, catalisadora de novas vitalidades competitivas.

➤ **Os Objectivos Estratégicos e Específicos**

Fixaram-se seis objectivos estratégicos pretendendo-se com eles estimular iniciativas empresariais e institucionais; impulsionar o desenvolvimento de redes de parceiros públicos e privados; melhorar capacidades competitivas; criar produtos turísticos assentes na valorização económica dos recursos endógenos do Vale do Côa e criar uma liderança operacional de suporte a um modelo de governança. São eles os seguintes:

- Promover um padrão de especialização, dinamizando a produção de bens e serviços turísticos;
- Promover a competitividade do território – destino turístico;
- Valorizar os recursos endógenos do território para o desenvolvimento das actividades turísticas, para a diversificação e a dinamização local;

- Proteger e valorizar os recursos culturais, ambientais e das paisagens que marcam a identidade do Vale do Côa;
- Promover o Vale do Côa nos mercados interno e internacional, e;
- Dotar o Vale do Côa de capacidade institucional e de governança.

A concretização do objectivo “Promover um padrão de especialização, dinamizando a produção de bens e serviços turísticos” passa pela promoção de factores de competitividade e pela criação de um espírito empreendedor. Deste modo, para alcançar este objectivo perspectivaram-se quatro objectivos específicos:

- Promover a competitividade e a inovação das empresas turísticas e demais actores do turismo no Vale do Côa;
- Qualificar a cadeia de valor do turismo no Vale do Côa, gerando acréscimo de VAB e de emprego;
- Fomentar o desenvolvimento e inovação de produtos turísticos, e;
- Promover o empreendedorismo no Vale do Côa.

Para a realização do objectivo “Promover a competitividade do território – destino turístico” fixaram-se três objectivos específicos, apostando-se no capital humano e em dinâmicas entre actores. Estes objectivos são os seguintes:

- Criar rede de actores dinâmicos e de actividades específicas e conexas do turismo;
- Promover a cooperação entre actores público e privados, e;
- Promover as capacidades competitivas dos agentes económicos envolvidos.

O objectivo “Valorizar os recursos endógenos do território para o desenvolvimento das actividades turísticas, para a diversificação e a dinamização local” definiram-se também três objectivos específicos com a pretensão de obter o usufruto das potencialidades culturais e ambientais da região, bem assim como, da preservação, valorização e requalificação do património. Estes objectivos específicos são os seguintes:

- Preservar e qualificar os recursos turísticos e promover a sua fruição económica;
- Dotar o PAVC de um novo modelo de gestão e de negócio e dinamização do Museu do Côa, e;
- Dotar o território de estruturas de defesa do ambiente e do património cultural.

Para o objectivo “Proteger e valorizar os recursos culturais, ambientais e das paisagens que marcam a identidade do Vale do Côa” gizaram-se dois objectivos específicos visando a construção de uma identidade turística do território:

- Promover a paisagem como atracção turística, e;
- Valorizar e afirmar a imagem distintiva do Vale do Côa.

Para o objectivo “Promover o Vale do Côa nos mercados interno e internacional” definiram-se dois objectivos específicos que se julgaram ser capazes de projectar uma imagem de diferenciação do destino Vale do Côa:

- Divulgar a marca e o destino Vale do Côa, e;
- Promover o PAVC, o Museu do Côa e o mosaico de produtos turísticos e culturais do Vale do Côa.

Por último, o objectivo “Dotar o Vale do Côa de capacidade institucional e de governança” deveria ser suportado por três objectivos específicos, com vista a garantir um comando estratégico da Região. São eles os seguintes:

- Criar e desenvolver uma liderança, no quadro da dinamização de uma rede de actores relevantes no tecido turístico do Vale do Côa;
- Promover um sistema de informação turística e de monitorização do Vale do Côa, e;
- Desenvolver um sistema de inteligência competitiva do Vale do Côa.

➤ **Os Actores**

Toda a estratégia, por resultar de visão partilhada, é suportada por actores empenhados e implicados num projecto concreto. No caso do Vale do Côa, em razão das suas debilidades institucionais e económicas, mais premente se tornava identificar e congregar, à partida, um conjunto de actores, públicos e privados. De preferência que cada um deles se constituísse em promotor de um projecto de investimento, de uma iniciativa ou de uma acção.

Estes parceiros foram identificados e seleccionados, em função do mérito do seu projecto para a concretização da visão e da estratégia definidas, sendo no total uma rede de 66 parceiros, integrados num Consórcio, constituindo uma malha diversificada de actores e protagonistas distribuídos, quanto à sua natureza, em 41 empresas e empresários em nome individual, 6 associações empresariais, de desenvolvimento e cultura, 3 institutos públicos, 10 câmaras municipais e uma junta de turismo e 3 institutos públicos.

➤ **Os Projectos Âncora**

Projectos âncora são todos aqueles que possuem a capacidade de projectar dinâmicas económicas, induzir investimento complementar e provocar dinamismo empresarial nos agentes locais e regionais. Os projectos âncora, em espaços de baixa densidade e depressão económica, não se configuram pela sua individualidade, antes se caracterizam por serem uma rede de promotores, congregados num conjunto coerente e vitais de projectos, iniciativas e/ou acções com capacidade de dinamizar económica e socialmente um território e de atrair, mobilizar, amarrar ou arrastar outros projectos.

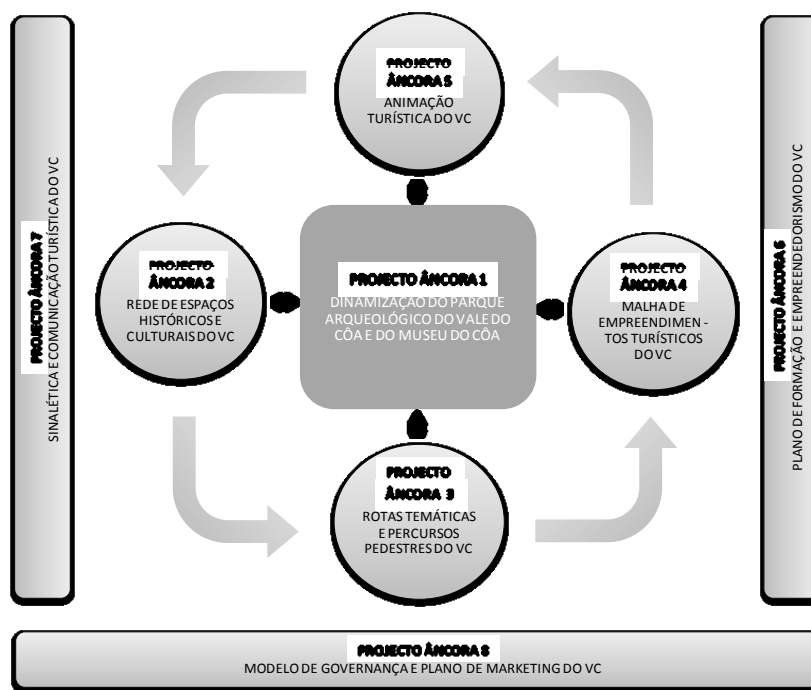
Com vista a dar uma resposta à estratégia delineada, foram estruturados 8 projectos âncora que enquadram quatro dimensões vitais de acções (projectos):

- O estruturante: um projecto âncora relacionado com o desenvolvimento do Modelo de Negócio do Parque Arqueológico do Vale do Côa e a dinamização do Museu do Côa;
- Os de sustentação: dois projectos âncora (de investimento público) de suporte ao desenvolvimento das várias cadeias de produtos turísticos estratégicas para o Vale do Côa;

- Os dinamizadores: dois projectos âncora (de investimento privado) estruturados em torno das dinâmicas de desenvolvimento de duas malhas de actividades turísticas, estabelecendo um novo cenário de progresso do sector do turismo no Vale do Côa, e;
- Os transversais: três projectos âncora que congregam um “cacho” de acções de sinalética, informação e comunicação; de formação e empreendedorismo; de marketing e de governança do destino, representando um leque articulado de papéis na globalidade dos outros projectos.

Esses oito projectos âncora (Imagem 4) são os seguintes:

**Imagem 4 – EEC PROVERE do Vale do Côa
Estrutura dos Projectos Âncora**



- Dinamização do Parque Arqueológico do Vale do Côa e do Museu do Côa

Este projecto âncora é constituído por um conjunto de acções que visam dotar o PAVC das condições necessárias a um novo modelo de negócio, tornando

viável o desenvolvimento de novas formas de visitação neste Parque, bem como a sua inserção num leque mais diverso de produtos turísticos. Visa ainda identificar o modelo de negócio que permita ao Museu do C a servir como alavanca de desenvolvimento para a região, numa lógica de gestão integrada com o PAVC.

- Rede de Espaços Histórico e Culturais do Vale do C a

Este projecto âncora visa a qualifica o de espaços com grande valor patrimonial e a cria o de plataformas museológicas e de interpreta o que permitam diversificar a oferta de focos de atrac o cultural, que venham reunir condi es favoráveis   sua inclusão em Programas Turísticos.

- Rotas Temáticas e Percursos Pedestres do Vale do C a

Este projecto âncora visa criar um conjunto de rotas de suporte e de apoio complementar ao desenvolvimento de diversos tipos de actividades turísticas, isto  ,   estrutura o e expansão de produtos turísticos qualificados, capazes de mobilizar um claro alargamento da atractividade deste destino e conseqentemente gerar um maior afluxo de visitantes e turistas.

- Malha de Empreendimentos Turísticos do Vale do C a

O projecto visa suprir uma notória ausência de oferta qualificada de alojamento, restaura o, anima o e actividades relacionadas.

- Anima o Turística do Vale do C a

Constitui-se como um instrumento essencial de suporte ao desenvolvimento do turismo e fixa o dos fluxos, em articula o directa com a valoriza o do património, essencialmente no espectro de valores culturais diferenciados que este território possui e conserva.

- Sinalética e Comunica o Turística do Vale do C a

O projecto orienta-se para a cria o, integra o na rede actualmente existente e estabiliza o de uma rede de sinalética indicativa, informativa e comunicacional para o Vale do C a.

- Plano de Formação e Empreendedorismo do Vale do Côa

O projecto visa a qualificação dos recursos humanos na região e o fortalecimento do espírito empreendedor das populações locais.

- Modelo de Governança e Plano de Marketing do Vale do Côa

Tem por objectivo afirmar uma liderança na região, promover a coesão no tecido dos actores dinâmicos (privados e públicos) do sector do turismo, o fomento da cooperação institucional e empresarial, no quadro da afirmação e desenvolvimento de uma cultura de exigência e de competitividade.

O Programa de Marketing visa dinamizar, sustentar e reforçar a imagem do destino Vale do Côa e simultaneamente desenvolver os atributos e valores da marca capazes de atrair e fixar populações, empresas e mercados, nomeadamente turísticos.

➤ **Modelo de Gestão e Liderança**

A organização da Parceria relativa ao PROVERE Turismo e Vale no Côa é regulada por um Contrato de Consórcio, constituído entre as entidades que estão referenciadas como entidades executoras dos projectos que integram o Programa de Acção.

O Consórcio celebrado reveste a forma de Consórcio Externo, nos termos do artigo 5º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de Julho.

O consórcio tem por objecto congregar os interesses e meios, bem como concertar as actividades e capacidades complementares das consorciadas com vista à execução do Programa de Acção do PROVERE “Turismo e Património no Vale do Côa”.

O Chefe do Consórcio é a Associação de Municípios do Vale do Côa. No âmbito do Consórcio é criada uma Estrutura Técnica de Apoio, chefiada pelo Técnico Coordenador do Consórcio, composta por um número de elementos adequados à prossecução das actividades comuns.

➤ **Investimento e Fontes de Financiamento**

O investimento total previsto da EEC PROVERE do Vale do Côa é de cerca de 64 milhões de euros em projectos âncora (públicos e privados), sendo a sua repartição a que se apresenta no Quadro 16.

**Quadro 16 – EEC PROVERE do Vale do Côa
Investimento por Projecto Âncora**

PROJECTOS ÂNCORA	VALOR (€)	%
Dinamização do PAVC e do Museu do Côa	3.498.574,00	5%
Rede de Espaços Históricos e Culturais do Vale do Côa	3.586.000,00	6%
Rotas Temáticas e Percursos Pedestres do Vale do Côa	1.691.000,00	3%
Malha de Empreendimentos Turísticos do Vale do Côa	41.407.005,00	65%
Animação Turística do Vale do Côa	4.436.436,00	7%
Sinalética e Comunicação Turística do Vale do Côa	1.273.650,00	2%
Plano de Formação e Empreendedorismo do Vale do Côa	5.113.455,00	8%
Modelo de Governança e Programa de Marketing do Vale do Côa	2.942.000,00	5%
TOTAL	63.948.120,00	100%

Fonte: AMVC

A discriminação do investimento, por tipologia de acções permite, com maior propriedade aferir dos equipamentos, actividades turísticas e projectos que a informam (Quadro 17).

**Quadro 17 – EEC PROVERE do Vale do Côa
Investimento por Tipologias**

TIPOLOGIA DAS ACÇÕES	VALOR (€)	%
Empreendimentos Turísticos	41.407.005,00	64,8%
HOTÉIS	27.367.124,00	66,1%
TERMAS	9.235.081,00	22,3%
PARQUES TEMÁTICOS	1.860.000,00	4,5%
OUTROS	2.944.800,00	7,1%
Actividades e Equipamentos de Atracção Turística	10.899.660,00	17,0%
MUSEUS E NÚCLEOS	3.498.574,00	32,1%
ROTAS	1.691.000,00	15,5%
ANIMAÇÃO	4.436.436,00	40,7%
SINALÉTICA	1.273.650,00	11,7%
Valorização Centros Históricos e Culturais	3.586.000,00	5,6%
Qualificação de RH e Capacitação de Gestão	5.113.455,00	8,0%
Marketing e Comunicação	1.969.500,00	3,1%
Governança	162.500,00	0,3%
Consórcio	810.000,00	1,3%
TOTAL	63.948.120,00	100,0%

Fonte: AMVC

A identificação das fontes de financiamento teve em linha de conta a natureza dos projectos âncoras, bem assim como, a preocupação em se encontrar soluções de equilíbrio, entre todos os sistemas financeiros existentes no QREN, de forma a não se sobrecarregar os Programas Operacionais Regionais do Centro e Norte.

Cumulativamente, o exercício desenvolvido teve em atenção os parâmetros fixados pelas entidades gestoras do PROVERE, e que se resumem em:

- Considerar como limite máximo de apoio a projectos âncoras, de iniciativa pública, um montante de 4 milhões de euros de financiamento FEDER, por cada PO Regional envolvido na área geográfica do Vale do Côa, e;
- Considerar como limite máximo de apoio a projectos âncoras, de iniciativa privada, um montante de 20 milhões de euros de financiamento FEDER, por PO Regional abarcado pela área geográfica do Vale do Côa.

Assim, as fontes de financiamento abrangem o leque mais alargado que foi possível identificar no QREN, na Cooperação Territorial Europeia e em fundos próprios nacionais. Essas fontes são as seguintes:

- QREN – PO Temático Factores de Competitividade: com especial incidência no Sistema de Incentivos à Inovação, orientado para as empresas;
- PO Regional do Norte – Eixos Prioritários: Competitividade, Inovação e Conhecimento, Valorização Económica de Recursos Específicos; Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial; nos quais foram consideradas as fontes de financiamento para os projectos âncoras localizados na NUT II Norte;
- PO Regional do Centro – Eixos Prioritários: Competitividade, Inovação e Conhecimento; Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas Urbanos; Consolidação e Qualificação dos espaços Sub-regionais; Protecção e Valorização Ambiental e Governação e Capacitação Institucional;
- QREN – POPH (Programa Operacional Potencial Humano): com especial ênfase nos seus eixos “Gestão e Aperfeiçoamento Profissional” e “ Apoio ao Empreendedorismo”;
- POVT (Programa Operacional de Valorização do Território);
- PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural;
- Programa de Cooperação Transfronteiriça Portugal/Espanha, e;

- Protocolos Bancários celebrados entre o ITP – Instituto de Turismo de Portugal - e a banca comercial.

O quadro de financiamento global da proposta de EEC para o Vale do Côa, apresenta-se, como segue (Quadro 18):

**Quadro 18 – EEC PROVERE do Vale do Côa
Financiamento dos Projectos Âncora
(Por Fontes e Global)**

TIPOLOGIA DOS PROJECTOS	VALOR (€)	%
PRIVADO	13.160.544,00	21%
QREN	4.775.462,00	8%
Potencial Humano - POPH	4.775.462,00	
PROGRAMAS OPERACIONAIS REGIONAIS	35.054.410,00	56%
POR Centro	17.848.288,00	28%
<i>Público</i>	<i>4.083.780,00</i>	
<i>Privado</i>	<i>13.764.508,00</i>	
POR Norte	17.206.122,00	27%
<i>Público</i>	<i>4.087.187,00</i>	
<i>Privado</i>	<i>13.118.935,00</i>	
PRODER	585.231,00	1%
OE - Orçamento do Estado	410.750,00	1%
AL - Administração Local	2.797.114,00	4%
OUTRAS	6.354.609,00	10%
SUB-TOTAL	63.138.120,00	100%
CONSÓRCIO	810.000,00	
TOTAL GLOBAL	63.948.120,00	

Fonte: AMVC

➤ Resultados Esperados

Os resultados esperados (Quadro 19) estão estimados a nível do investimento para a região do Vale do Côa, do número de postos de trabalho a criar, do VAB turístico, da capacidade de alojamento a criar, das dormidas geradas e do número de visitantes esperados para o Museu do Côa.

Quadro 19 – EEC PROVERE do Vale do Côa: Valor Adicionado (VA)
- principais factores de desenvolvimento e competitividade –

VARIÁVEIS e INDICADORES		Situação Actual	Valor Adicionado	OBSERVAÇÕES
Investimento INE/AMVC	Volume (milhares de euros)		+ 64 M€ (proj. âncora) + 59 M€ (proj. complementares)	O investimento a executar no conjunto das actividades envolvidas - produtos de diversos produtos turísticos e culturais - terá um efeito indutor de outros investimentos na envolvente, em actividades conexas.
Emprego INE/AMVC	Activos (Pessoal ao Serviço) N.º	891 (2001) (a)	+550 (b)	A este volume de emprego, adicionado no mercado de trabalho, acresce também emprego indirecto, através de sinergias geradas pelas várias iniciativas, o que se traduz num volume global de emprego (três anos de incidência mais dois anos de consolidação da EEC) muito superior.
VAB (Sector Turismo) AM&A/AMVC	Milhares de euros	15.536 (2006)	+17.588 33.124 (2013)	O acréscimo do VAB nos três anos (2009/2011) adicionados aos dois anos de consolidação dos investimentos (2012/2013) é em média de 9,5% ao anos. (c)
Empreendimentos Hoteleiros INE/AMVC	(N.º de estabelecimentos)	20 (d)	+11 Hotéis	Neste conjunto de estabelecimentos incluem-se dois Hotéis de Charme, um Hotel Rural, um Hotel Termal (Longroiva) e uma requalificação (de Residencial para Hotel).
Outros Empreendimentos Turísticos INE/AMVC	(N.º de estabelecimentos)	36 (d)	+29 (TER e Apartamentos)	Neste conjunto integram-se dois empreendimentos de Turismo de Aldeias e dois de Turismo de Habitação. Vários dos projectos recuperam antigas Quintas do Douro e Côa, com íntima relação aos vinhedos e à ruralidade tradicional.
Capacidade de Alojamento Global (HOT e TER) (e) INE/AMVC	N.º de Camas (2006) (proj. p/ 2013)	1.090 (988 em HOT) (102 em TER)	+824 (547 em HOT) (277 em TER) Em 2013 (1.914 camas, 1.535 em HOT)	Este expressivo acréscimo de capacidade de alojamento combina-se com outras adições também muito significantes da oferta de equipamento e serviços: SPA e outros serviços de Bem-Estar, salas de reuniões, centros hípicas, desportos outdoor, etc.
Dormidas na Hotelaria PAVC/AMVC	Total anual (2006) (proj. p/ 2013)	77.682 (2006)	151.252 (2013)	Esta projecção baseia-se nos efeitos que estão projectados pelos diversos projectos envolvidos.
N.º Visitantes (Parque Arqueológico Vale do Côa) PAVC/PAVC	Total anual (2006) (proj. p/ 2013)	16.592	50.000 (f)	A prevista abertura de novos Núcleos de Recepção, a melhoria da visita nos núcleos actualmente visitáveis e o efeito indutor que o Museu terá na sua envolvente permitirá atingir o patamar de procura média anual que aqui se projecta.

Fontes: INE, 2008. AM&A, 2008. IGESPAR, IP e PAVC, 2008. AMVC, 2008 e 2009 (estimativas).

Notas: As fontes da informação estão indicadas junto das designações de variáveis e indicadores.

(a) Integra os ramos da hotelaria, parques de campismo e restaurantes (INE, Censos de 2001).

(b) Projecção baseada nas fichas de projectos integrantes do Programa de Acção, no período global de incidência (2009-2011) acrescido dos dois anos subsequentes (2012-2013), entendidos como período de consolidação, uma vez que vários dos projectos previstos terão a sua conclusão prolongada em 2012, o que significa que o ano 2013 será o ano de referência dos resultados esperados globais.

(c) Estimativa com base nos resultados da Conta Satélite do Turismo (INE, 2007).

(d) Dados do INE relativos a 2006.

(e) HOT – Hotelaria; TER – Turismo em Espaço Rural.

(f) Trata-se de uma previsão da Equipa Técnica da AMVC, sustentada no estudo da visita em equipamentos similares em Portugal, Espanha e Reino Unido.

M€ Milhões de Euros

5. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Optamos desta vez, atentos às dimensões da nossa acção na AMVC, por expressar as competências adquiridas por patamares de actuação, em detrimento do modelo que vínhamos prosseguindo neste ponto, de identificar as competências por categorias.

5.1 Na Área Institucional e de Política Intermunicipal

- Capacidade para congregar, em torno de uma ideia partilhada de desenvolvimento para uma região de baixa densidade, um conjunto de actores heterogéneos, concorrenciais entre si, com poderes distintos de mercado, com dinâmicas diferenciadas e com sensibilidades políticas afirmadas;
- Capacidade para constituir, gerir e animar um Consórcio Externo, integrado por actores distintos nas suas natureza, função e dimensão, e nele incorporar expectativas individuais ao serviço de uma vontade colectiva, e;
- Capacidade para definir e animar um modelo de governança de uma sub-região de baixa densidade, com base numa leitura dos actores em presença, das dinâmicas locais existentes e dos poderes, público e privados, instituídos.

5.2 Na Área do Desenvolvimento Regional

- Capacidade para, com base numa leitura alargada do território e das actividades nele desenvolvidas, proceder à identificação dos recursos endógenos capacitados para suportarem uma estratégia de desenvolvimento de uma região de baixa densidade;
- Capacidade para elaborar, na base de uma leitura do território e dos contextos político, económico e social de uma região de baixa densidade, uma proposta estratégica de eficiência colectiva, partilhada, integrada e calendariza, com vista ao desenvolvimento de uma sub-região;

- Capacidade de interlocução com entidades institucionais de coordenação e promoção do desenvolvimento regional, no sentido da defesa da vontade estratégica dos actores locais, em oposição a modelos padronizados e importados, e;
- Capacidade para identificar os mecanismos, instrumentos e ferramentas de apoio à concretização de uma estratégia de eficiência colectiva em território de baixa densidade.

5.3 Na Área Político - Empresarial Regional

- Capacidade para integrar numa parceria público-privada projectos que no plano económico se apresentam individualmente concorrenciais, e criar uma rede de actores que cooperam com base em sinergias e visão comum de desenvolvimento de região de baixa densidade, e;
- Capacidade para ouvir, informar e captar as expectativas de actores, nem sempre tecnicamente preparados, mas com iniciativa e espírito empreendedor e, a partir delas, conceber estratégias e redes de colaboração locais, regionais e transfronteiriças, de reforço da malha empresarial e desenvolvimento da economia local.

6. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Os principais contributos prestados à AMVC foram os seguintes:

- Dinamização, visibilidade e credibilização da AMVC e das suas actividades.

A AMVC encontrava-se numa situação de total inoperacionalidade, sem qualquer projecção no território do Vale do Côa, sem recursos humanos e materiais, servindo exclusivamente como instrumento formal de acesso a operações de financiamento comunitário.

A elaboração da EEC PROVERE do Vale do Côa e, mais propriamente, o processo partilhado no terreno e com os actores envolvidos, deram o seu contributo para que a AMVC passasse a ser reconhecida e a sua actividade fosse conhecida.

- Capacitação de intervenção estratégica e institucional no território de influência do Vale do Côa.

A AMVC não dispunha de instrumentos de intervenção estratégica no território do Vale do Côa que lhe permitisse cumprir a sua missão e demais comandos estatutários, nem tão pouco detinha capacidade de interlocução com as entidades de coordenação e desenvolvimento das regiões do Centro e Norte de Portugal.

A elaboração da EEC PROVERE do Vale do Côa e, mais propriamente a sua aprovação e início da sua execução, dotaram a AMVC de instrumentos integrados e coordenados de acção estratégica e constituíram-na em parceiro social regional representativo da vontade colectiva da região do Vale do Côa.

- Prestação, reforço e visibilidade da densidade técnica da AMVC.

A AMVC dispunha do PEPTVC – Plano Estratégico de Promoção Turística do Vale do Côa, estudo elaborado por entidade externa com o objectivo de promover o destino Vale do Côa. Este plano não havia sido divulgado, nem dele feito uso.

Vimos a integrar este Plano na EEC PROVERE do Vale do Côa e dele demos conhecimento por publicação em livro.

A EEC PROVERE do Vale do Côa, o Estudo sobre Processos e Modelos de Gestão em Parceria. Contributo para a definição de Novo Modelo de Gestão do Parque Arqueológico do Vale do Côa e do Museu do Côa, a par da publicação deste Plano Estratégico de Promoção Turística do Vale do Côa, prestaram contributo à visibilidade e demonstração de uma densidade técnica da AMVC.

- Capacitação de intervenção operacional e de proximidade da AMVC.

As acções desenvolvidas no terreno, em permanente diálogo com os promotores e potenciais investidores, a par da disponibilidade e do apoio técnico prestado pela Equipa Técnica que coordenávamos, dotaram a AMVC de capacidade de intervenção operacional e de proximidade institucional.

CAPÍTULO VII – NO ENSINO SUPERIOR

1. ESTABELECIMENTOS DE ENSINO E UNIDADES CURRICULARES LECCIONADAS

O nosso incurso no ensino superior ocorre no ano de 1991 e, tem-se prolongado até ao presente. Moveu-nos a motivação de, por um lado, transmitir conhecimentos e saberes adquiridos no exercício da actividade profissional e, por outro, aprofundar no plano pessoal conhecimentos técnico-científicos e acompanhar a evolução científica das questões do turismo.

As unidades curriculares leccionadas, no âmbito das licenciaturas, pós-graduações e mestrados, e os estabelecimentos de ensino onde prestámos esse serviço foram os seguintes:

Professor da Cadeira de Análise Global do Turismo, da Pós-Graduação em Enoturismo (modalidade e-learning), da Universidade Lusófona de Lisboa, a partir do ano lectivo de 2011/2012;

Professor da Unidade Curricular de Economia do Turismo (I) no Instituto Superior de Ciências da Administração, a partir do ano lectivo 2010/2011;

Professor da Unidade Curricular de Economia do Turismo (II) no Instituto Superior de Ciências da Administração, desde o ano lectivo 2010/2011;

Professor da Unidade Curricular de Actividades e Atracções Turísticas no Mestrado de Turismo na Universidade Lusófona de Lisboa, desde o ano lectivo 2007/2008;

Professor da Unidade Curricular de Introdução ao Turismo na Universidade Lusófona de Lisboa, desde o ano lectivo 2007/2008;

Professor da Cadeira de Planeamento e Controlo de Gestão na Universidade Lusófona de Lisboa, a partir do ano lectivo de 1998/1999;

Professor da Cadeira de Política e Organização do Turismo na Universidade Lusófona de Lisboa, desde o ano lectivo 2001/2002;

Professor da Cadeira de Estrutura Política e Legislação do Turismo no ISCE – Instituto Superior de Ciências Educativas de Odivelas, desde o ano lectivo de 2006/2007;

Professor da Cadeira de Estratégia Empresarial na Universidade Lusófona de Lisboa, ano lectivo 2005/2006;

Coordenador da cadeira “Marketing Turístico” na Pós-Graduação de Comunicação e Marketing - Escola Superior de Educação de Leiria, entre 2003 e 2005;

Professor da Cadeira de Planeamento e Controlo de Gestão no Instituto Superior de Humanidades e Tecnologia de Lisboa, entre 1998 e 2001;

Professor da Cadeira de Gestão Financeira na Universidade Moderna, Lisboa, entre 1994 e 2002.

Professor da Cadeira de Análise de Projectos e Investimento na Universidade Moderna, Lisboa, entre 1992 e 2002;

Professor Assistente da Cadeira de Economia Empresarial na Universidade Moderna, Lisboa, entre 1991 e 1997.

Monitor do módulo “A Promoção Turística” no curso de Pós-Graduação em Marketing Integrado de Comunicação e Promoção do Turismo, em Castelo de Paiva, no ano de 2005;

Monitor do módulo “Marketing Turístico e Territorial” na pós-Graduação de Comunicação e Marketing - Instituto de Formação Avançada Cristóvão Colombo no Funchal a partir do ano de 2006, e;

Apresentação de Comunicações e prelecções em Mestrados na Universidade Católica e INDEG/ISCTE.

2. SEMINÁRIOS

O nosso envolvimento nos estabelecimentos, supra referidos, estende-se à organização, produção e participação em seminários promovidos quer por professores quer por alunos.

Sarmento, E., Vieira, J., Abrantes, A., Teixeira, V. (2011, 14 de Abril). *Seminário – “Portugal, 100 Anos de Turismo”*, no âmbito das comemorações dos 100 anos do turismo institucional em Portugal. Auditório Armando Guebuza, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa: CPES;

Abrantes, A. (Produtor). (2011). *Turismo: 100 Anos, 100 Imagens*. [15 min]. Lisboa: CPES – Centro de Pesquisa e Estudos Sociais e do Curso de Turismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa;

Turismo e Transporte Aéreo, 2007 (Conferência). Nome do evento: MBA Executive Gestão do Transporte Aéreo/Aviação Civil; Nome da Instituição: Universidade Lusófona; Cidade do evento: Lisboa / Auditório Vítor de Sá;

Responsabilidade Social – Uma Questão de Atitude , 2007 (Seminário). Nome do evento: Os Impactos do Turismo e a Responsabilidade Social das Empresas; Nome da Instituição: Curso de Turismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia; Cidade do evento: Lisboa / Sana Metropolitan Hotel, e;

Os Desafios da Contratualização Turística, 2004 (Seminário). Nome do evento: Desafios da Contratualização Turística; Nome da Instituição: ISCE - Instituto Superior de Ciências Educativas; Cidade do evento: Odivelas / ISCE - Ramada - Odivelas.

3. ÓRGÃOS DE GESTÃO E DIVULGAÇÃO

Para além, das nossas funções lectivas e de participação em eventos também assumimos responsabilidades nos órgãos de gestão e divulgação daqueles estabelecimentos de ensino. Assim, integramos os seguintes órgãos de gestão:

Conselho Pedagógico do Instituto Superior de Ciências da Administração, desde o ano 2011;

Conselho Pedagógico do curso de Gestão Hoteleira do Instituto Superior de Ciências da Administração, desde o ano 2010;

Comissão de Análise e Creditação de Competências Académicas e Profissionais do Curso de 1. Ciclo em Gestão Hoteleira, 2011, Instituto Superior das Ciências da Administração;

Conselho Pedagógico da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Lusófona, de Humanidades e Tecnologias, desde o ano 2009, e;

Conselho Pedagógico do curso de Turismo, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Lusófona, de Humanidades e Tecnologias, desde o ano 2009.

Integramos ainda, o Conselho Redactorial do seguinte órgão de divulgação da criação científica em turismo:

COGITUR - Journal of Tourism Studies, desde 19 de Junho de 2008: Edições Universitárias Lusófonas.

CAPÍTULO VIII – PUBLICAÇÕES, ESTUDOS E PROJECTOS

Desde o ano de 1980, em que iniciámos o nosso percurso profissional, temos tido uma participação pública, a par de um exercício de profissional liberal, traduzida em publicação de artigos, elaboração de estudos de rentabilidade económico-financeira de projectos de investimentos turísticos e participação em projectos, dos quais destacamos os seguintes:

1. ARTIGOS

Abrantes, A. (2011). *PENT: Revisão sem Ambição*. Turisver, Ano XXVI, n.º 762, 8-9. Lisboa;

Abrantes, A. (2010). Novo Modelo de Negócio no Transporte Aéreo de Passageiros: As LCC – filosofia, práticas e mercados. *COGITUR – Journal of Tourism Studies*, Ano III, n.º 3, 2.º Semestre 2010, 81-99. Lisboa;

Abrantes, A. (2010). Precisa o Turismo de Mais um Imposto?. *Publituris*, Outubro, Lisboa;

Abrantes, A. (2010). Vassourada. *Publituris*, Junho, Lisboa;

Abrantes, A. (2009). Lei de Bases do Turismo: Reflexões acerca dela. *Publituris*, Outubro, Lisboa;

Abrantes, A. (2006). Perturbação. *Publituris*, Maio, Lisboa;

Abrantes, A. (2004). A CTP - Confederação do Turismo Português: As preocupações de hoje e os desafios de amanhã. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Aveiro;

Abrantes, A. (2004). O Turismo na Europa do Futuro: O que Esperar do Tratado Constitucional?. *Turisver*, Lisboa;

Abrantes, A. (2004). EURO 2004. *Turisver*, Lisboa;

Abrantes, A. (2004). Entrevista. Revista ARESP, Lisboa;

Abrantes, A. (2004). Entrevista. Revista Gente & Viagens, Lisboa;

Abrantes, A. (2002). PPCE - O que Reserva para o Turismo?. Turisver, Lisboa;

Abrantes, A. (2002). Turismo: Um Desígnio Nacional. Publituris, Outubro, Lisboa;

Abrantes, A. (2002). Turismo: Actividade Económica Autónoma?. Turisver, Lisboa;

Abrantes, A. (2002). O Turismo e o Não Mercado. Turisver, Lisboa;

Abrantes, A. (2001). Os Processos de Internacionalização, as Empresas e o Estado. Turisver, Lisboa;

Abrantes, A. (2001). POE - Balanço e Perspectivas: Os Primeiros 365 dias do Turismo. Turisver, Lisboa;

Abrantes, A. (2001). O Euro, a Europa e o Turismo. Turisver, Lisboa, e ;

Abrantes, A. (2001). POE e Turismo - Realidades de 2000, Expectativas de 2001. Turisver, Lisboa.

2. ESTUDOS

Desde 1980, em Profissão Liberal, elaboração de diversos Estudos de planeamento turístico e de viabilidade económica - financeira de projectos de investimento no turismo, destacando-se:

Abrantes, A. (2010, Março 14). Quadro de Incentivos Financeiros de Apoio ao Projecto de Investimento "Lusolândia". Manuscrito não publicado. Lisboa;

Plano de Desenvolvimento Turístico de Serpa: I Parte, Capítulos 2 a 7, IPI - Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda., 2008, Serpa;

Vieira, M. (2008). Centro de Férias da Fundação INATEL na Ilha da Madeira: Enquadramento e Posicionamento Estratégicos, co-elaboração, CISE — Centro de Investigação Sociais e Empresariais. Funchal;

Plano de Acção para o Turismo no Município de Fronteira, Capítulo 6: Plano de Acção para o Turismo, IPI - Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda., 2008, Fronteira;

Projecto de Formação - Acção - Agenda 21 Local no Município de Fronteira, IPI – Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda.;

Projectos e Iniciativas, Lda., 2008, Fronteira. IPI – Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda.;

Pina, S., Martins, M., Abrantes, A. (2007). Buffalo Grill Portugal: Avaliação do potencial e da implementação da marca em Portugal, co-elaboração, CISE - Centro de Investigação Sociais e Empresariais. Lisboa;

Abrantes, A. (1999). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira: Athenaeum, Saúde e Bem Estar. Porto;

Abrantes, A. (1999). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira para Requalificação da Pastelaria Versalhes. Lisboa;

Abrantes, A. (1990). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira da Quinta da Portela. Sta. Marta de Penaguião;

Abrantes, A. (1988). Estudo Económico e Financeiro para a Ampliação do Hotel Londres. Estoril;

Abrantes, A. (1987). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira do Complexo de S. José. Cascais;

Abrantes, A. (1986). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira do Hotel Crown Plaza. Lisboa;

Abrantes, A. (1986). Estudo para Recuperação da Estância Termal do Vimeiro. Vimeiro;

Abrantes, A. (1986). Estudo para Ampliação do Hotel dos Templários. Tomar;

Abrantes, A. (1981). Estudo de Viabilidade Económica e Financeira de Hotel em Elvas. Elvas, e;

Abrantes, A. (1980). Estudo Prévio para Eventual Implantação de Hotel 3 estrelas em Santarém. Santarém.

3. PROJECTOS

Abrantes, A. (2011, Janeiro 26). Antena Aberta: Concorda com a proibição total do consumo de tabaco em espaços públicos?. RTP – Rádio e Televisão de Portugal, S.A., Lisboa, em:

http://www0.rtp.pt/programas-rtp/index.php?p_id=18444&c_id=7&dif=tv&idpod=50844%20

Abrantes, A. (2005). Programa “Causas Comuns”, Entrevista. RTP 2, Lisboa, e;

Abrantes, A. (2005). Programa “Iniciativa”, Entrevista. RTP 2, Lisboa;

4. SEMINÁRIOS

Abrantes, António A. C; Sirgado, José R. EEC - Estratégia de Eficiência Colectiva PROVERE "Turismo e Património no Vale do Côa",2009 (Outro / Organização);

Abrantes, António A. C; Forte, Atilio; Ferreira, Mário A; Horta, Rui; Sousa, Luís A.; Moura, Carlos A; Fernandes, Fernando C; Alves, Miguel P; Moita, José. 2.º Congresso do Turismo de Portugal,2005 (Congresso / Organização);

Abrantes, António A. C; Forte, Atilio; Ferreira, Mário A; Horta, Rui; Sousa, Luís A.; Dias, Manuel; Moura, Carlos A; Alves, Miguel P; Fernandes, Fernando C; Luz, José J. A.. 1.º Congresso do Turismo de Portugal,2002 (Congresso / Organização);

Abrantes, António A. C. Plano Estratégico para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Turismo, 2005 (Mesa redonda). Mesa Redonda com participação de Sindicatos (UGT e CGTP In), INOFOR e Confederação do Turismo Português;

Abrantes, António A. C. Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Turismo, 2005 (Entrevista);

Turismo e Termalismo – Os Novos Factores de Competitividade, 2007 (Seminário). Nome do evento: Turismo de Saúde e Bem-Estar; Nome da Instituição: Universidade da Beira Interior; Cidade do evento: Covilhã / Auditório da Universidade da Beira Interior;

Economia e Política do Turismo numa Óptica de Desenvolvimento Sustentável, 2007 (Seminário). Nome do evento: Turismo e Desenvolvimento Sustentável; Nome da Instituição: Fundação Abreu Callado; Cidade do evento: Avis / Auditório Municipal de Avis;

A Aplicação da Legislação de SST num Contexto de Mudança, 2006 (Congresso). Nome do evento: 6.º Congresso Internacional de Segurança, Higiene Saúde do Trabalho; Nome da Instituição: Inspeção-Geral do Trabalho; Cidade do evento: Porto / Faculdade de Engenharia do Porto;

Instituições e Empreendedorismo, 2006 (Seminário). Nome do evento: Dia do Empreendedor; Nome da Instituição: Escola Superior de Turismo e Telecomunicações de Seia; Cidade do evento: Seia / Escola Superior de Turismo e Telecomunicações de Seia;

Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, 2006 (Seminário). Nome do evento: Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho; Nome da Instituição: Inspeção-Geral do Trabalho; Cidade do evento: Lisboa;

As Instituições do Turismo – Perspectiva Crítica, 2006 (Conferência). Nome do evento: Conferência Nacional de Direito do Turismo; Nome da Instituição:

Associação Portuguesa de Direito do Consumo; Cidade do evento: Figueira da Foz / Auditório do CAE – Centro de Artes e Espectáculos;

O Futuro do Turismo em Portugal, 2006 (Encontro). Nome do evento: Sessão Lançamento do PIATE – Projecto Integrado de Apoio ao Turismo através do E-learning; Nome da Instituição: ACIF/CCIF, Funchal; Cidade do evento: Funchal / Sede da ACIF/CCIF;

Comunicação à 93.^a Conferência Internacional do Trabalho, 2005 (Conferência). Nome do evento: 93.^a Conferência Internacional do Trabalho; Nome da Instituição: OIT - Organização Internacional do Trabalho; Cidade do evento: Genebra / Sede da OIT;

O Turismo no Interior de Portugal, 2005 (Seminário). Nome do evento: Desenvolvimento Regional; Nome da Instituição: Fundação Abreu Callado; Cidade do evento: Avis / Auditório Municipal de Avis;

Tendências Europeias do Turismo e do Segmento Turismo Termal, 2004 (Congresso). Nome do evento: 1.º Congresso Ibérico de Termalismo; Nome da Instituição: ATP - Associação das Termas de Portugal; Cidade do evento: Santa Maria da Feira / Exponor - Santa Maria da Feira;

Turismo - Factores de Competitividade, 2003 (Seminário). Nome do evento: Termas de Portugal – A Competitividade no Mercado do Turismo; Nome da Instituição: ATP - Associação de Termas de Portugal; Cidade do evento: Lisboa / Hotel Tivoli Lisboa;

Turismo e Desporto, 2003 (Simpósio). Nome do evento: O Papel do Mar; Nome da Instituição: Academia de Marinha; Cidade do evento: Lisboa / Academia de Marinha, e;

O Turismo e o Mar, 2003 (Simpósio). Nome do evento: O Mar no Futuro de Portugal; Nome da Instituição: Academia de Marinha; Cidade do evento: Lisboa / Academia da Marinha.

CONCLUSÃO

O percurso profissional por nós realizado no turismo, desde 1980 até ao presente momento, abrange uma heterogeneidade de contextos, organizações, responsabilidades e funções.

Estas circunstâncias proporcionaram-nos, por um lado, uma evolução constante na aquisição de competências, e por outro, permitiram-nos depositar contributos vários nos organismos onde prestámos serviço.

1. Competências

- Aquisição de competências ao nível da gestão de empresas; dos fundamentos e práticas estratégicas e operacionais das actividades turísticas;
- Aquisição de competências ao nível da compreensão do funcionamento do sistema do turismo; do seu contributo para a política económica; do seu papel no desenvolvimento sócio-económico de uma sociedade,
- Aquisição de competências ao nível do ensino e formação profissional do turismo; do conhecimento científico do turismo; da transmissão de saberes científicos e práticos no turismo e na relação comportamental com actores do sistema turístico, e;
- Aquisição de competências ao nível da compreensão do mundo; da complexidade das relações sociais e empresariais; do funcionamento de estruturas supranacionais e na relação do Estado com a função económica e o desenvolvimento de uma sociedade.

2. Contributos

- Prestação de contributos para o aprofundamento da compreensão das questões técnicas e científicas do turismo;

- Prestação de contributos críticos para o melhor enquadramento estratégico da actividade económica do turismo, a nível nacional e regional, e do quadro base jurídico de questões do turismo;
- Prestação de contributos para melhoria da densidade de pensamento estratégico e do papel do movimento associativo empresarial do turismo, e;
- Prestação de contributos para a melhoria do serviço e das actividades turísticas.

3. Reflexão Final

Ao longo do nosso percurso profissional vários foram os momentos em que o contexto social, político e económico apresentou dificuldades sérias. Traduzidas em crónicos défices das contas públicas, na redução real de riqueza material e moral, em desânimos e quebra de confiança colectivos. Não raras vezes determinados por ambições imorais e por uma acção ausente de um quadro ético.

Esta dimensão e relação, entre moral, política e economia, poderá ser uma área de aprofundamento de análise num futuro próximo. Se a economia, enquanto ciência positiva, não integra considerações morais, a economia enquanto actividade humana é o resultado de acções moralmente orientadas.

Descurar esta dimensão conduzir-nos-á à interrupção ilícita do progresso, determinará danos profissionais e retardará o sonho de permitir ao homem alcançar “a economia sem escassez e a sociedade sem coacção” (Perroux, 1960).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, L. (2010). *Economia Portuguesa, as Últimas Décadas*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos
- AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa. (2006). Estatutos. Vila Nova de Foz Côa: AMVC
- AMVC – Associação de Municípios do Vale do Côa. (2009). *Candidatura do Vale do Côa ao PROVERE Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos. Projecto Turismo e Património no Vale do Côa*. Vila Nova de Foz Côa: AMVC
- AN – Assembleia Nacional. (1965). *Plano Intercalar de Fomento para 1965-1967 (Vol I)*. Proposta de Lei e Projecto. Lisboa: Imprensa Nacional
- ASTD – American Society for Training and Development. (2004). *Competency Study: Mapping the Future*. Alexandria: ASTD Press
- Baptista, A. M.; Santos, A. T.; Correia, D. (2006). *Da ambiguidade das margens na Grande Arte de Ar Livre no Vale do Côa. Reflexões em torno da organização espacial do santuário Gravetto-Solutrense na estação da Penascosa / Quinta da Barca. Actas do II Congresso de Arqueologia de Trás-os-Montes, Alto Douro e Beira Interior – Còavisão (8)*. Vila Nova de Foz Côa: Câmara Municipal
- Bierman, H., & Smidt, S. (1972). *La préparation des décisions financières dans l'entreprise*. Paris: Dunod
- Boterf, G. (1995). *De la Compétence*. Paris: Les Éditions d'Organisation
- BP – Banco de Portugal. (1986). *Relatório do Conselho de Administração. Relatório e Contas. Gerência de 1985*. Lisboa: Banco de Portugal
- CCE – Comissão das Comunidades Europeias. (1994). *Programa Operacional Modernização do Tecido Económico 1994-1999*. Bruxelas: Direcção Geral das Políticas Regionais

CMC – Comissões de Coordenação Ministeriais do PO Factores de Competitividade e dos PO Regionais. 2008. *Enquadramento das Estratégias de Eficiência Colectiva*. Lisboa: MAOTDR

Cunha, L. (1987). *Política de Turismo*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.

Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto. *Cria a Enatur - Empresa Nacional de Turismo, E.P.*. Diário da República, I Série, n.º 181, de 4 de Agosto de 1976, p. 1887-96

Decreto-Lei n.º 886/76, de 29 de Dezembro. *Altera alguns artigos do Decreto-Lei n.º 662/76, de 4 de Agosto*. Diário da República, I Série, n.º 301, de 29 de Dezembro de 1976, p. 2870-71

Decreto-Lei n.º 207/84, de 25 de Junho. *Determina que a Competência de Classificação como Pousada é da Direcção-Geral do Turismo*. Diário da República, I Série, n.º 145, de 25 de Junho, p. 1929-30

DGDR – Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional. (2003). *Programa Operacional Modernização do Tecido Económico. QCA II Relatório Final 1994-1999*. Lisboa: DGDR

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1986). *O Turismo em 1985. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1987). *O Turismo em 1986. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1988). *O Turismo em 1987. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1989). *O Turismo em 1988. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1991). *O Turismo em 1989. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

DGT – Direcção-Geral do Turismo. (1992). *O Turismo em 1990. Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo

ESTA – Gestão de Hotéis, S.A. (1993). *Relatório de Gestão de 1992*. Lisboa: ESTA

- ESTA – Gestão de Hotéis, S.A. (1996). *Relatório de Gestão de 1995*. Lisboa: ESTA
- Ferreira, D. (1934). *A Indústria do Turismo*. Comunicação apresentada no I Congresso da União Nacional. Lisboa: Sociedade Nacional de Tipografia
- Ferro, A. (1949). *Turismo, Fonte de Riqueza e de Poesia*. Lisboa: Edições SNI
- Gomes, J. (1998). *Programa Operacional, Formação Profissional e Emprego - Iniciação Profissional, Qualificação Inicial e outras Medidas*. Revista Formar, n.º 28, Julho/Setembro. Lisboa: IEFEP
- GP – Governo de Portugal. (1985). *Programa do X Governo Constitucional*. <http://www.portugal.gov.pt/media/464036/GC10.pdf>. Acedido a 8 de Março, 2012 de GP em <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>
- GP – Governo de Portugal. (1987). *Programa do XI Governo Constitucional*. <http://www.portugal.gov.pt/media/464039/GC11.pdf>. Acedido a 8 de Março, 2012 de GP em <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>
- Guedes, A. M. (1936). *Algumas Sugestões sobre a Organização do Turismo em Portugal*. Comunicação apresentada no I Congresso Nacional de Turismo. Lisboa: Sociedade Nacional de Tipografia
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Anuário Estatístico da Região Centro 2007*. Lisboa: INE
- INFT – Instituto Nacional de Formação Turística. (1998). *Relatório de Execução da Intervenção Operacional “Formação dos Profissionais de Turismo”, Integrada no Sub-Programa “Turismo e Património Cultural” - 1997*. Lisboa: INFT
- Jauch, L., Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (1990). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Rei dos Livros

- Lima, F. (1936). Comunicação apresentada no I Congresso Nacional de Turismo. Lisboa: Sociedade Nacional de Tipografia
- Lopes, J. S. (1999). *A Economia Portuguesa desde 1960* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1996)
- Macedo, J. B. (1992). Convergência na Economia Europeia: O Contributo Português. *Análise Social*, Vol. XXVII (118-119), 623-654
- MAOTDR – Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2007). *Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013*. Lisboa: Observatório do QCA III
- MAOTDR – Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2008). *PROVERE Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos. Das Ideias à Acção: Visão e Parcerias*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais
- Mateus, A. (1992). A Economia Portuguesa Depois da Adesão às Comunidades Europeias: Transformações e Desafios. *Análise Social*, Vol. XXVII (118-119), 655-671
- Mateus, A. M. (2001). *Economia Portuguesa desde 1910* (2.^a ed. Revista e aumentada). Lisboa: Editorial Verbo. (Original publicado em 1998)
- MF – Ministério das Finanças. (1987). *Estratégia de Progresso Controlado. (PCEDED – Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego. (Vols. I-III)*. Lisboa: Centro de Edições e Artes Gráficas
- Murteira, M. (1996). *A Economia em 24 Lições* (3.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença. (Original publicado em 1993)
- OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (1972). *Manuel D'Analyse des Projets Industriels dans les pays en voie de développement: Méthodologie et Études de Cas* (éd. Corrige). Paris: OECD Publications
- ONUDI – Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (1978). *Manual para la preparación de estudios de viabilidade industrial*. Nueva York: Naciones Unidas
- Perroux, F. (1960). *Économie et société: contrainte, échange, don*. Paris:PUF

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus

Presidência do Conselho. (1968). *III Plano de Fomento para 1968-1973. (Vol. II)*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa

Presidência do Conselho. (1974). *IV Plano de Fomento para 1974-1979. (Tomo I Metrópole)*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda

Resolução do Conselho de Ministros n.º 52/83, de 13 de Setembro de 1983. *Cria o Grupo Coordenador do Plano Nacional de Turismo*. Diário da República, I Série, n.º 255, de 5 de Novembro, p. 3757-58

Resolução do Conselho de Ministros n.º 17-B/86, de 6 de Fevereiro. *Aprova o Plano Nacional de Turismo a vigorar para o período de 1986-1989*. Diário da República, I Série, n.º 37, Suplemento, de 14 de Fevereiro de 1986

Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/87, de 31 de Março. *Aprova o Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego - PCEDED*. Diário da República, I Série, n.º 91, de 20 de Abril, p. 1570-94

SEPDR – Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional. (1990). *Incentivos do FEDER à Indústria e Turismo*. Lisboa: Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management Business Policy (7th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall

WEBGRAFIA

<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=1&id=4#>, acedido em 1 de Março de 2012

<http://www.imf.org/external/index.htm>, acedido em 19 de Fevereiro de 2012

http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html, acedido em 19 de Fevereiro de 2012

http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm, acedido em 19 de Fevereiro de 2012

GLOSSÁRIO

- Crawling peg* : Sistema de fixação de taxas de câmbio em que as autoridades monetárias estabelecem a liberdade de flutuação da taxa de câmbio dentro de um intervalo de variação pré-estabelecido.
- EDT : Figura do ordenamento turístico constituída por “conjunto direccionado de núcleos que mercê da criação de novos equipamentos, recuperação dos existentes e lançamento de programas de promoção e animação passem a constituir elementos importantes do desenvolvimento turístico das regiões em que se inserem e, a partir das quais, se poderão criar novas penetrações de pequeno curso no território, correspondendo a uma acessibilidade turística acrescida para certas zonas.” (PNT 1985-1989, Relatório, p.163)
- PDT : Figura do ordenamento turístico constituída por “áreas onde se concentram importantes recursos e equipamentos turísticos implantados em espaços heterogêneos cujos componentes sendo complementares, estabelecem relações estreitas entre si.” (PNT 1985-1989, Relatório, p.163)
- Política Económica : Acção coordenada do sector público na economia, traduzida por um conjunto de medidas de política com a finalidade de alcançar determinados resultados económicos e sociais.
- Políticas Instrumentais : Conjunto de medidas, mecanismos e instrumentos utilizados pelo sector público, nomeadamente de natureza orçamental, fiscal, cambial, monetária e de rendimentos, com a finalidade de alterar agregados macroeconómicos ou sectores económicos, em coerência com a política económica.

- Política Sectorial : Conjunto de acções concretas orientadas para a prossecução de objectivos em sectores - económicos, sociais ou outros - de intervenção pública e que concorrem para a concretização dos objectivos da política económica.
- REAT : Figura do ordenamento turístico constituída por uma área com características próprias na qual existem zonas com condições específicas para o aproveitamento turístico.
- ROT : Figura do ordenamento turístico constituída por grandes áreas territoriais definidas para efeitos de organização do ordenamento turístico e orientação do aproveitamento dos recursos turísticos.

APÊNDICE

Apêndice I – Formulação Estratégica da CTP 2001

DIAGNÓSTICO E PLANO DE ACÇÃO



CONFEDERAÇÃO DO TURISMO PORTUGUÊS

António Abrantes
Secretário-Geral

Lisboa
Dezembro 2001

ÍNDICE

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS

1. Finanças
2. Comunicação
3. Operações

B. AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL

1. Visão
2. Missão
3. Objectivos

II - ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO

1. Pirâmide Organizacional
2. Hierarquia de Gestão

III - CONTEXTO EXTERNO

A. MEIO ENVOLVENTE GLOBAL

B. MEIO ENVOLVENTE DO ASSOCIATIVISMO

C. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS



ÍNDICE

(Cont.)

IV - CONTEXTO INTERNO

A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

B. CULTURA ORGANIZACIONAL

C. RECURSOS ORGANIZACIONAIS

D. PONTOS FORTES E FRACOS

V - FACTORES ESTRATÉGICOS

Financiários

Comunicação

Operações

VI - REVISÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

1. Visão

2. Missão

3. Objectivos

VII - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS



ÍNDICE

(Cont.)

VIII - ESTRATÉGIA RECOMENDADA

IX - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A. PROGRAMAS E ACÇÕES

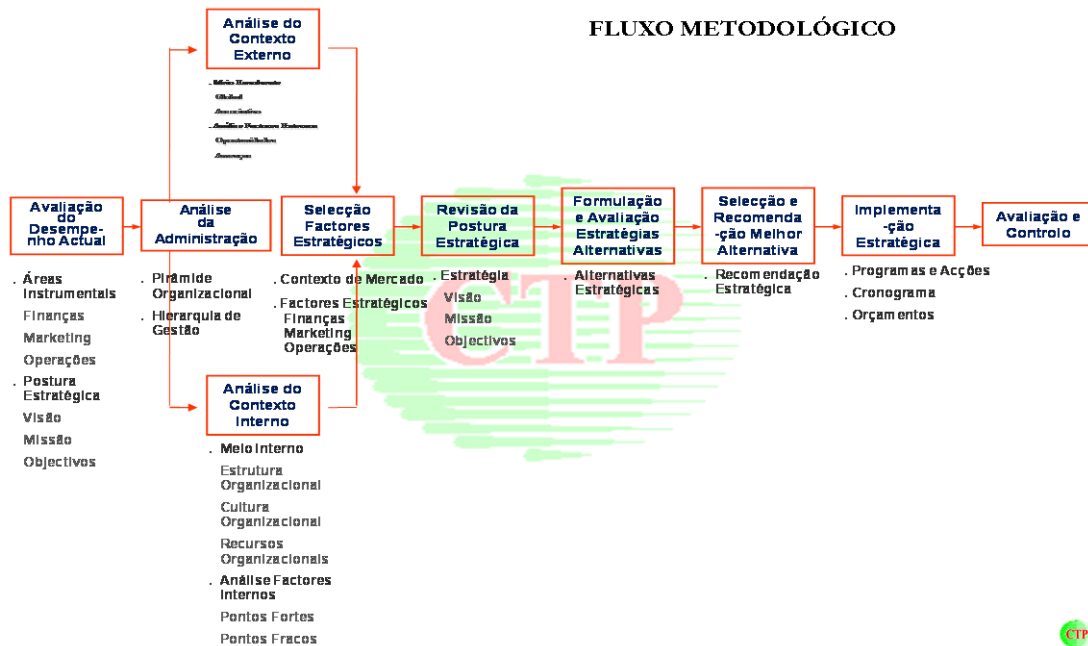
B. CRONOGRAMA DAS ACÇÕES

C. ORÇAMENTOS

X - AVALIAÇÃO E CONTROLO



FLUXO METODOLÓGICO



5

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS

1. FINANÇAS

- * As *Quotizações* é a única fonte permanente de proveitos da Confederação e representam cerca de 130 mil Euros (26 mil contos) anuais;
- * O potencial de crescimento das *Quotizações* é praticamente nulo;
- * Os *Subsídios à Exploração* decorrem de Protocolo com instituição pública tendo este sido concluído no ano de 2000;
- * As restantes fontes de proveitos não têm expressão;
- * Os Custos Fixos da Confederação são, grosso modo, idênticos ao volume de *Quotizações*;
- * Os Capitais Próprios da Confederação, no final de 2000, eram de cerca de 259 mil Euros (52 mil contos);
- * Os bens imobilizados da Confederação não têm expressão;
- * A Confederação tem sempre honrado os seus compromissos, nomeadamente com o Estado;
- * Os constrangimentos estruturais financeiros da Confederação comprometem acções de maior profundidade e alcance.



6

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL (cont.)

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS (cont.)

2. MARKETING

Segmentação

- Associações Empresariais do Turismo;
- Grupos Estratégicos com implantação no Turismo impossibilitados de representação em Associações Empresariais;
- Órgãos de Soberania, Partidos Políticos, Organismos Públicos e Privados;
- Comunicação Social, especializada e genérica;
- Sociedade em Geral.

Serviços

A Gama de Serviços é constituída por:

- Comunicação institucional;
- Tomada de posições e apresentação de propostas em defesa dos interesses dos Associados;
- Informação económica;
- Informação e apoio jurídico;
- Disponibilização de estudos e pareceres técnicos;
- Organização de eventos de índole técnica e científica.



I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL (cont.)

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS (cont.)

2. MARKETING (cont.)

Preço

- A quotização por associado, independentemente do seu montante, assegura a aquisição da totalidade dos serviços prestados ao universo dos associados, não liquidando a Confederação qualquer valor adicional por serviço excepcional prestado.

Distribuição

- O Canal de Distribuição é próprio, sendo gerido e controlado pela Confederação;
- Os Circuitos de Distribuição são:

Confederação → Associados → Empresas

Confederação → Meios de Comunicação Social → Empresas / Sociedade Civil

Confederação → Órgãos de Soberania / Partidos Políticos / Outros



I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL. (cont.)

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS (cont.)

2. MARKETING (cont.)

Comunicação

- Boa relacionamento institucional com comunicação social;
- Boa notoriedade e visibilidade na comunicação escrita especializada;
- Menor penetração na comunicação social genérica.

3. OPERAÇÕES

- A operação da Confederação cobre o território nacional;
- A sua sede operacional está em Lisboa, não dispendo, contudo, de instalações próprias;
- As instalações físicas são consideradas diminutas para as necessidades da Confederação;
- Os equipamentos disponíveis, nomeadamente os informáticos, de reprografia, de comunicação de dados e de voz, estão totalmente desactualizados e não têm capacidade de resposta;



9

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL. (cont.)

A. ÁREAS INSTRUMENTAIS (cont.)

OPERAÇÃO (cu)

- A Confederação não dispõe de instalações ou de qualquer outro meio em Bruxelas para acompanhamento local das decisões e/ou monitoragem das questões relativas ao Turismo em preparação e/ou discussão nos serviços da União Europeia;
- A Estrutura Operacional, num total de cinco elementos, inclui:
 - Secretário-Geral;
 - Chefe Serviços Administrativos;
 - Administrativo;
 - Assessor Jurídico;
 - Assessor de Imprensa.
- Os recursos humanos são insuficientes, havendo áreas (controlo e gestão corrente) carenciadas de meios.



10

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL. (cont.)

B. AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL

1. VISÃO

* Ser conhecida como o organismo de cúpula do associativismo empresarial do turismo nacional, assegurando uma forte representatividade da totalidade dos ramos turísticos que compõem a actividade económica do turismo por forma a contribuir para a definição dos grandes pilares da política de Turismo e assegurar a defesa dos interesses dos seus associados e do Turismo, assumindo-se como parceiro social.

2. MISSÃO

- * Assegurar a coesão e unidade interna dos agentes económicos do Turismo e pugnar pelo desenvolvimento da actividade económica do Turismo;
- * Assegurar o controlo estratégico da Confederação pelas Associações Empresariais nela filiadas;
- * Contribuir para a definição da política de Turismo;
- * Reservar a sua intervenção para o tratamento de matérias globais e intersectoriais actuando sempre com uma postura supletiva das iniciativas dos seus associados;
- * Contribuir para o melhor conhecimento científico do Turismo como forma de preparação e implementação das medidas de política.
- * Desenvolver uma organização flexível, credível, eficiente e com capacidade de intervenção.



11

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL. (cont.)

B. AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL. (cont.)

3. OBJECTIVOS

- * Integrar a Confederação no Conselho Económico e Social, preparando assim o seu reconhecimento pleno como parceiro social;
- * Assegurar um quadro estável de funcionamento dos Órgãos e Serviços da Confederação e desenvolver uma maior articulação desta com os seus Associados;
- * Assegurar que o Turismo seja reconhecido pelo Governo como actividade estratégica da economia nacional;
- * Contribuir para a definição de um quadro legal que regule a actividade turística e promova a sua competitividade;
- * Contribuir para a definição das linhas estratégicas e medidas de política que deverão informar o III Quadro Comunitário de Apoio (2000/2006) e garantir para o Turismo um quadro conceptual e operacional adequado à sua especificidade e dotado de um regime e volume financeiro consentâneo com a sua importância na economia nacional;



12

I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL. (cont.)

B. AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL. (cont.)

3. OBJECTIVOS (cont.)

- Identificar as principais áreas estratégicas e os maiores constrangimentos à competitividade das empresas turísticas e propor novos paradigmas e medidas de acção inovadoras que promovam a reestruturação dos modelos de gestão e de actuação dos organismos públicos com competência naquelas áreas;
- Pugnar pela criação de parcerias entre os interesses público e privado como forma de criação de sinergias e de assumpção de responsabilidades.



II - ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO

1. PIRÂMIDE E CULTURA ORGANIZACIONAL

- No topo orgânico da Confederação figura a Direcção, sendo constituída pelo Presidente da Direcção e seis Vice-Presidentes, competindo-lhe a condução estratégica, a organização e direcção da Confederação;
- As decisões estratégicas da Confederação são tomadas de forma colegial;
- O Secretário-Geral constitui o nível imediatamente seguinte, sendo responsável pelos Serviços Administrativos;
- A linha de comando é estabelecida da Direcção para o Secretário-Geral;
- Além da Direcção, os Órgãos Sociais incluem ainda a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal;
- Como órgão de consulta da Direcção está constituído um *Conselho de Presidentes* no qual estão representados todos os Presidentes do universo de Associados.



II - ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO (cont.)

2. HIERARQUIA DE GESTÃO

- Identificam-se três níveis de responsabilidade:
 - . Direcção - responsável pela condução estratégica da Confederação;
 - . Conselho de Presidentes - Órgão de consulta e de aconselhamento da Direcção;
 - . Secretário-Geral - responsável pela implementação das decisões da Direcção e pela coordenação dos Serviços.

III - CONTEXTO EXTERNO

A. MEIO ENVOLVENTE GLOBAL

1 - A NÍVEL ECONÓMICO

- Produto Interno Bruto em desaceleração e com taxas de crescimento abaixo dos principais países concorrentes da União Europeia;
- Forte desaceleração económica, mundial e nacional, com tendência de agravamento face aos atentados e acontecimentos pós-11 de Setembro;
- Níveis de convergência real em afastamento da média europeia;
- Quebra persistente dos níveis de confiança dos agentes económicos e da sociedade em geral;
- Deterioração endémica das contas públicas nacionais;
- Taxa de inflação das mais elevadas da União Europeia;
- Nível de empregabilidade dos mais elevados da União Europeia;
- Níveis de produtividade dos mais baixos da União Europeia;
- Introdução física do Euro.

III - CONTEXTO EXTERNO *(cont.)*

A. MEIO ENVOLVENTE GLOBAL *(cont.)*

2 - A NÍVEL TECNOLÓGICO

- Níveis de investimento em Inovação e Desenvolvimento considerados baixos;
- Recursos Humanos com Fraco Nível de Competências;
- Diminuta transferência de desenvolvimentos tecnológicos em laboratórios / centros tecnológicos para o mercado;
- Insuficientes padrões de qualidade;
- Peso diminuto de novos produtos no conjunto da actividade dos agentes económicos;
- Melhoria acentuada do sistema financeiro, embora com agentes de dimensão reduzida a nível europeu.

III - CONTEXTO EXTERNO *(cont.)*

A. MEIO ENVOLVENTE GLOBAL *(cont.)*

3 - A NÍVEL POLÍTICO-LEGAL

- Ausência de reformas estruturais, nomeadamente, nas áreas fiscal, educação, saúde e justiça;
- Fraca atracção de investimento estrangeiro, nomeadamente, de tecnologia de ponta;
- Ausência de investimentos estruturantes;
- Edifício legislativo em permanente alteração;
- Legislação laboral considerada pouco flexível e desadequada;
- Forte carga burocrática;
- Estabilidade Governativa e das Instituições.

III - CONTEXTO EXTERNO (cont.)

A. MEIO ENVOLVENTE GLOBAL (cont.)

4 - A NÍVEL SÓCIO-CULTURAL

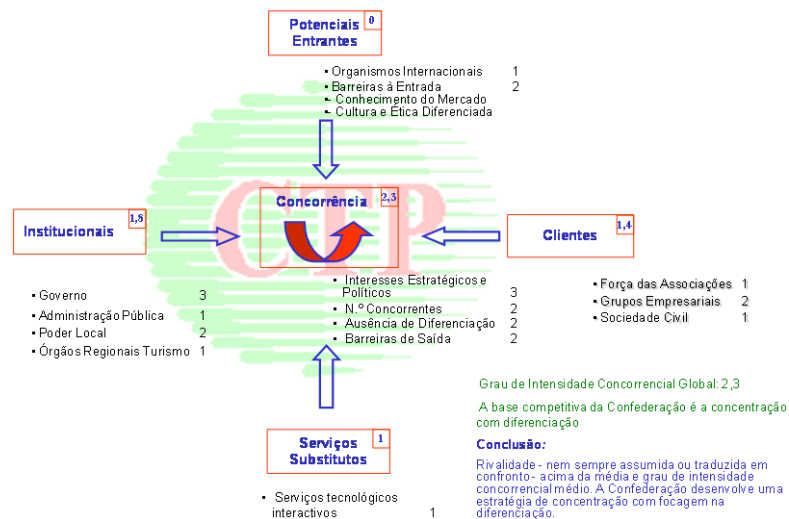
- Estagnação demográfica;
- Esperança de vida em crescendo;
- Envelhecimento da população;
- Níveis de iliteracia preocupantes;
- Emergência do papel da sociedade civil;
- Emergência da questão ambiental;
- Desertificação acentuada da generalidade do interior do país;
- Estilo de vida europeu;
- Diminuta dignificação e valorização das profissões e das carreiras;
- Idiosincrasia com postura de desresponsabilização social.

III - CONTEXTO EXTERNO (cont.)

Modelo das 5 Forças (Adaptação)

B. MEIO ENVOLVENTE DO ASSOCIATIVISMO

ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL PORTUGUÊS



III - CONTEXTO EXTERNO (cont.)

C. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

QUADRO DE ANÁLISE DOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	PONDERAÇÃO*	RATIO**	RESULTADO	OBSERVAÇÕES
Oportunidades				
Democratização do turismo / lazer	0,08	4	0,32	Capacidade de acção
Alargamento da União Europeia	0,05	1	0,05	Acompanhamento
Quadro Comunitário de Apoio III	0,13	2	0,26	Capacidade de acção
Diálogo do movimento associativo	0,06	3	0,18	Cap. de adaptação e adaptação
Dessiminação das novas tecnologias	0,05	3	0,15	Capacidade de adaptação
Turismo actividade estratégica da economia	0,10	5	0,5	Capacidade de acção
Ameaças				
Terrorismo e guerra	0,15	1	0,15	Impreparada
Insegurança espaço aéreo	0,12	1	0,12	Impreparada
Deterioração economia mundial / nacional	0,07	1	0,07	Capacidade de acção
Redução de investimento público estrutural	0,04	3	0,12	Capacidade de adaptação
Manutenção <i>status quo</i> parceiros sociais	0,11	2	0,22	Questionável
Fragmentação associativa nacional	0,04	2	0,08	Questionável
	1,00		2,22	

* Impacto provável do factor na posição estratégica da Confederação (0,0, pouco importante; 1,0 muito importante);

** Resposta da Confederação ao factor (1, pobre; 5, enorme).

CONCLUSÃO:

A Confederação configura-se com uma capacidade média de resposta aos factores estratégicos do contexto externo abaixo da média (2,22).



IV - CONTEXTO INTERNO

A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Organização centralizada, contudo, com decisão estratégica polarizada na Direcção;
- Estrutura diminuta e flexível;
- Estrutura com reduzidos níveis de decisão;
- A Estrutura Organizacional tem uma linha de comando compreendida por:
 - . Direcção;
 - . Secretário-Geral.

B. CULTURA ORGANIZACIONAL

- Focagem na actuação *política* e na defesa dos interesses *estritos dos associados*;
- Focagem nos problemas internos e menor atenção aos assuntos comunitários;
- Cultura Organizacional com forte focagem na prossecução de objectivos de *política*;
- Cultura de valorização das matérias e questões intrínsecas do Turismo e menor atenção à envolvente macro (economia, fiscalidade, diálogo social, União Europeia, reforma do Estado, ciência e tecnologia, inovação e sociedade de informação, etc.);
- Cultura baseada na valorização de valores económicos;
- Cultura de crescimento orgânico.



IV - CONTEXTO INTERNO (Cont.)

C. RECURSOS ORGANIZACIONAIS

1. FINANÇAS

- Proveitos de montantes reduzidos e sem possibilidade de crescimento *interno*;
- Insuficiência de Cash-Flows para fazer face aos investimentos de modernização / substituição de equipamentos e aquisição de instalações;
- Leque reduzido de fontes de financiamento;
- Expansão comprometida na impossibilidade de obtenção de fontes alternativas de financiamento.

2. MARKETING

- Boa imagem institucional embora com menor notoriedade, nomeadamente na sociedade civil;
- Comunicação razoável com as comunidades próximas da Confederação;
- Imagem de moderação nas Instituições com as quais se relaciona;
- Reconhecimento da elevada credibilidade técnica das propostas apresentadas.



IV - CONTEXTO INTERNO (Cont.)

C. RECURSOS ORGANIZACIONAIS (Cont.)

3. OPERAÇÕES

- Base operacional em Lisboa mas com âmbito de actuação no território nacional;
- Eficácia operacional e de processos, contudo comprometidas a curto prazo em face das necessidades de novos equipamentos;
- Recurso a serviços externos como forma de limitar custos fixos.

4. RECURSOS HUMANOS

- Escalão etário médio, com colaboradores experientes e conhecedores da actividade económica do Turismo;
- Colaboradores com empenho operacional e leais à organização;
- Colaboradores com elevado nível de competências;
- Totalidade dos colaboradores com formação superior;
- Insuficiência de meios humanos para tarefas de controlo e acompanhamento, por exemplo da RedeTur.



IV - CONTEXTO INTERNO (Cont.)

D. PONTOS FORTES E FRACOS

QUADRO DE ANÁLISE DOS FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	PONDERAÇÃO*	RATIO**	RESULTADO	OBSERVAÇÕES
Pontos Fortes				
Grau de representatividade	0,10	5	0,50	Bem posicionada
Relacionamento institucional	0,15	4	0,60	Bem posicionada
Notoriedade na imprensa da especialidade	0,05	5	0,25	Bem posicionada
Representação única de cúpula do Turismo	0,15	5	0,75	Bem posicionada
Rede de acompanhamento projectos - Red	0,03	3	0,09	Em desenvolvimento
Capacidade de desaiar mudanças	0,05	4	0,20	Fortemente motivada
Pontos Fracos				
Tecnologia insuficiente e desactualizada	0,08	2	0,16	Possível aquisição
Insuficiência meios financeiros	0,13	2	0,26	Questionável
Recursos humanos insuficientes	0,08	3	0,24	Possível recrutamento
Instalações físicas diminutas	0,04	2	0,08	Mal posicionada
Insuficiente integração internacional	0,04	3	0,12	Bem posicionada
Insuficiente reconhecimento político	0,10	3	0,30	Bem posicionada
	1,00		3,55	

* Impacto provável do factor na posição estratégica da Confederação (0,0, pouco importante; 1,0 muito importante);

** Resposta da Confederação ao factor (1, pobre; 5, enorme).

CONCLUSÃO:

A Confederação configura-se com uma capacidade média de resposta aos factores estratégicos do contexto interno acima da média (3,55).



25

V. FACTORES ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE ANÁLISE DOS FACTORES ESTRATÉGICOS

PRINCIPAIS FACTORES ESTRATÉGICOS	PONDERAÇÃO	RATIO	RESULTADO	DURAÇÃO			OBSERVAÇÕES
				Curta	Média	Longa	
Pontos Fortes							
Relacionamento institucional	0,11	4	0,44	x			Bem posicionada
Representação única de cúpula do Turismo	0,10	5	0,50	x			Bem posicionada
Grau de representatividade	0,07	5	0,35	x			Bem posicionada
Pontos Fracos							
Insuficiência de meios financeiros	0,10	2	0,20	x			Questionável
Insuficiente reconhecimento político	0,07	3	0,21	x			Bem posicionada
Tecnologia insuficiente e desactualizada	0,05	2	0,10	x			Possível aquisição
Recursos humanos insuficientes	0,05	3	0,15	x			Possível recrutamento
Oportunidades							
Quadro Comunitário de Apoio II	0,10	2	0,20		x		Capacidade de acção
Turismo actividade estratégica da economia	0,06	5	0,30	x			Capacidade de acção
Ameaças							
Terrorismo e guerra	0,12	1	0,12	x			Impreparada
Insegurança espaço aéreo	0,09	1	0,09	x			Impreparada
Maintenance status quo parceiros sociais	0,08	2	0,16	x			Questionável
	1,00		2,82				

* Nos pontos fundamentais identificados a Confederação apresenta um resultado intermédio aos anteriormente registados, significando capacidade de resposta muito próxima da média.



26

VI - REVISÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

1. VISÃO

A matriz de análise dos factores estratégicos aconselha a nova visão:

Ser conhecida como a *Confederação do Turismo* e reconhecida como parceiro social de pleno direito, pela sua integração na Comissão Permanente de Concertação Social, afirmando o seu contributo para o desenvolvimento económico e social do país, privilegiando a acção na actividade económica do Turismo tanto no espaço nacional como nas instâncias europeias.

2. MISSÃO

- Assegurar a coesão e unidade interna dos agentes económicos do Turismo e pugnar pelo desenvolvimento da actividade económica do Turismo;
- Intervir em matérias globais e em todas aquelas que afectam a actividade económica do Turismo, sem prejuízo da iniciativa dos seus associados, tanto no espaço nacional como europeu;
- Contribuir para o melhor conhecimento científico do Turismo como forma de preparação e implementação das medidas de política;
- Desenvolver uma organização flexível, credível, eficiente e com capacidade de intervenção no universo dos assuntos nacionais e do Turismo.



VI - REVISÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA (Cont.)

3. OBJECTIVOS

- Integrar a Confederação na Comissão Permanente de Concertação Social;
- Dotar a Confederação de um novo quadro orgânico e de serviços por forma a responder ao aprofundamento da sua acção;
- Pugnar para que o Turismo seja assumido pelo Governo, em toda a sua plenitude, como actividade estratégica da economia nacional;
- Contribuir para a definição de políticas globais, com especial ênfase no reforço da competitividade e qualidade da actividade turística;
- Acompanhar a execução do QCA III, identificando estrangulamentos que potencialmente possam comprometer o quadro financeiro acordado com a Comissão Europeia e/ou a execução financeira do Turismo;
- Pressionar a implementação de medidas inovadoras, justas e equilibradas, que promovam a reformulação de modelos de gestão e de actuação dos organismos públicos, nomeadamente daqueles com competência em matérias do Turismo;
- Pugnar pela criação de parcerias entre os interesses público e privado como forma de criação de sinergias e de assumpção de responsabilidades em áreas inovadoras de interesse para o Turismo;
- Dotar a Confederação de instalações adequadas à prossecução dos novos objectivos.



VII - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

MATRIZ FOFA

Criação de Estratégias Alternativas

FACTORES INTERNOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Relacionamento institucional Representação única cúpula do Turismo Grau de representatividade	Insuficiência de meios financeiros Insuficiente reconhecimento político Tecnologia insuficiente e desactualizada Recursos humanos insuficientes
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		
Quadro Comunitário de Apoio III Turismo actividade estratégica da economia	1 - Promover acções de sensibilização com vista à inclusão da Confederação na Comissão Permanente de Concertação Social - Desencadear mecanismos com vista à inclusão da Confederação no Comité Económico e Social Europeu	3 - Promover candidatura ao POE para reforço das competências e capacidade de actuação da Confederação - Promover candidatura ao POE para aquisição de instalações para a Confederação
AMEAÇAS		
Terrorismo e guerra Insegurança espaço aéreo Manutenção status quo parceiros sociais	2 - Criar, conjuntamente com o Governo e Administração, instrumentos rápidos de acompanhamento da situação mundial e de avaliação das suas repercussões no Turismo - Promover o diálogo com vista à alteração do modelo institucional de promoção externa - Sensibilizar o Governo para a urgência de acelerar implementação de medidas que concorram para reforçar a competitividade do Turismo (formação profissional, fiscalidade, ambiente, saúde, etc.)	4 - Acompanhar com atenção o diálogo associativo

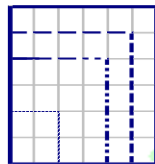
- 1 - Estratégias que utilizam os pontos fortes como catalisadores e potenciadores das oportunidades
- 2 - Estratégias que utilizam os pontos fortes para debelar ou evitar ameaças
- 3 - Estratégias que transformam os pontos fracos em oportunidades
- 4 - Estratégias que minimizam os pontos fracos e reduzem as ameaças



29

VIII - ESTRATÉGIA RECOMENDADA

CRESCIMENTO ORGÂNICO

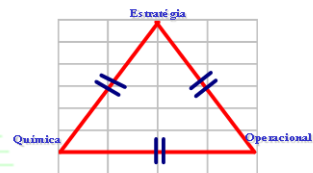


- . Universo de filiação praticamente esgotado
- . Recursos financeiros insuficientes

POUCO PROVÁVEL

ALIANÇA ESTRATÉGICA

Acerto Tridimensional



- . Inexistência de Empatia entre os Actores
- . Desacerto Estratégico
- . Desacerto Operacional

INDESEJÁVEL

- . Turismo maior actividade económica mundial
- . Criação *Cultura do Turismo*
- . Definição medidas europeias apoio ao Turismo

DESEJÁVEL



30

IX - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A. PROGRAMAS E ACÇÕES

Programas

- P1. " REFLECTIR PARA AGIR "
- P2. " EQUIPAR PARA SERVIR "
- P3. " CONHECER PARA COMPETIR "
- P4. " COOPERAR PARA FORTALECER "

Acções

P1. " REFLECTIR PARA AGIR "

- . Elaboração de Diagnóstico e Plano de Acção;
- . Contratação / manutenção de quadros técnicos especializados.

P2. " EQUIPAR PARA SERVIR "

- . Actualização de sistemas informáticos e aquisição de outros equipamentos.

IX - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A. PROGRAMAS E ACÇÕES (Cont.)

Acções (cont.)

P3. " CONHECER PARA COMPETIR "

- . Estudos e monografias e aquisição de informação;
- . Sensibilização e informação;
- . Publicações e material audiovisual.

P4. " COOPERAR PARA FORTALECER "

- . Cooperação com outros organismos.

IX - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA (cont.)

B. CRONOGRAMA DAS ACÇÕES

ACÇÕES	2001				2002				2003			
	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T
Elaboração Diagnóstico e Plano de Acção												
Contratação e/ou Manut. Quadros Técnicos Espec.												
Actualização Sistemas Inf. e Aquis. Out. Equip.												
Aquisição de Software												
Aquisição de Hardware												
Aquisição de outro equipamento complementar												
Custos associados à aquisição de informação												
Estudos e Monografias e Aquisição de Informação												
Sensibilização e Informação												
Publicações e Material Audiovisual												
Cooperação com outros Organismos												

ETP
33

IX - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA (cont.)

C. ORÇAMENTO

PROGRAMA / ACÇÃO	2001	2002	2003	Unid.: Euros
				TOTAL
P1 - "REFLECTIR PARA AGIR"				150.000
Elaboração Diagnóstico e Plano de Acção	25.000			25.000
Contratação e/ou Manutenção de Quadros Técnicos Especializados		63.000	62.000	125.000
P2 - "EQUIPAR PARA SERVIR"				100.000
Actualização de Sistemas Inf. e Aquisição de Outros Equipamentos				
Aquisição de Software		7.000		7.000
Aquisição de Hardware		26.000		26.000
Aquisição de outro equipamento complementar		64.000		64.000
Custos associados à aquisição de informação		3.000		3.000
P3 - "CONHECER PARA COMPETIR"				227.000
Estudos e Monografias e Aquisição de Informação		116.000	25.000	141.000
Sensibilização e Informação		26.000	14.000	40.000
Publicações e Material Audiovisual		26.000	20.000	46.000
P4 - "COOPERAR PARA FORTALECER"				48.000
Cooperação com outros Organismos	2.000	19.000	27.000	48.000
				525.000

ETP
34

X - AVALIAÇÃO E CONTROLO

Indicadores de Avaliação e de Controlo

- N.º de Acções / Obras previstas;
- N.º de Acções / Obras realizadas;
- N.º de Meses previstos para a realização do projecto;
- N.º de Meses de realização do projecto;
- Incentivo aprovado;
- Incentivo utilizado;
- Valor do Índice Sintético.

Apêndice II – Conclusões do I Congresso do Turismo de Portugal

TURISMO UM DESÍGNIO NACIONAL

O 1º Congresso do Turismo de Portugal reunido, em 4 e 5 de Novembro de 2002, no Centro de Congressos do Estoril, após amplo e profundo debate, aprova as seguintes:

CONCLUSÕES

1. O turismo sendo uma actividade plurisectorial, multidimensional e pluridisciplinar, que vem registando um elevado crescimento à escala global, é hoje um motor fundamental das economias, tendo adquirido o estatuto de actividade económica autónoma face às demais.
2. O turismo integra o quadro de vocações e oportunidades da economia nacional, com suporte no seu potencial de crescimento futuro, constituindo-se numa actividade estratégica em que o nosso país deverá sustentar o seu desenvolvimento económico e social e afirmar a sua presença no espaço internacional.

Esta dimensão do turismo, composta por uma multiplicidade de serviços com enorme capacidade geradora de valor acrescentado e criação de emprego: implica a promoção de um compromisso nacional; determina um novo posicionamento na esfera da decisão política; impõe uma evolução na sua organização política e administrativa a todos os níveis de intervenção do estado, e; alarga o horizonte das responsabilidades dos agentes económicos.

A actividade económica do turismo reclama, por isso, a definição e implementação de um modelo de desenvolvimento e uma estratégia nacionais, consensualizadas entre o estado, os agentes económicos, as populações locais e demais actores, que, integrando-a, concorram para a sustentabilidade do turismo e assegurem a prossecução das suas finalidades universal, económica, social, patrimonial e territorial.

3. Para que o turismo se continue a afirmar como actividade económica competitiva e registe acréscimos de produtividade, torna-se necessária a elevação da qualificação dos seus profissionais, através de um modelo de formação profissional adequado às necessidades das empresas, onde se optimizem os recursos existentes, se perspectivem as exigências do mercado de trabalho, se antecipem e preparem competências para as novas formas de trabalho e se criem modalidades de financiamento mais motivadoras.

Devem tornar-se evidentes as preocupações do sistema educativo nacional tendo em vista despertar nos jovens o reconhecimento da vitalidade e dignidade das profissões turísticas.

Impõe-se ainda uma profunda reordenação do mercado de trabalho e quadro juslaboral, com disciplinas jurídicas mais flexíveis e adaptadas aos diferentes ramos turísticos, os quais apresentam necessidades distintas quer ao nível operacional, quer de gestão do capital humano.

4. O turismo de hoje está associado e interligado à qualidade ambiental e ao ordenamento do território. Não podendo o turismo sobreviver sem estes, também é certo não poderem aqueles sobreviver sem parceiros económicos que concorram para a sua própria conservação e regeneração.

Deste modo, o relacionamento turismo-ambiente-ordenamento do território impõe uma atitude de responsabilidade, rigor e diálogo construtivo, entre o governo, a administração do estado, as autarquias, a sociedade civil em geral, e o turismo, em particular, em nome de um ordenamento e de uma gestão qualificada dos recursos, nomeadamente turísticos, com impacto positivo na competitividade e sustentabilidade do turismo português.

5. A mobilidade dos fluxos turísticos constitui a pedra angular do turismo. Esta implica, todavia, uma rede infra-estrutural moderna, competitiva e com adequada cobertura do território nacional.

Sendo os transportes - aéreo, ferroviário, rodoviário e marítimo -, um dos vértices em que assenta o desenvolvimento turístico e uma das vertentes da sua sustentação, urge que o turismo participe de forma activa na definição das políticas de transporte, suas infra-estruturas e acessibilidades.

6. Para que a actividade económica do turismo possa incrementar os seus níveis de investimento e de competitividade deve o estado ter em conta o quadro burocrático existente dado que o mesmo coloca sérios entraves à capacidade empresarial e crescimento da nossa oferta.

De igual modo deve o estado repensar, à luz de um quadro fiscal mais competitivo, designadamente em sede de IVA, a capacidade concorrencial de Portugal, nomeadamente, com o país vizinho, enquanto grande destino turístico mundial.

7. Enquanto instrumento de promoção e comercialização da oferta turística, a utilização das tecnologias de informação e comunicação alcança já patamares bastante elevados a nível internacional, mas exige, no nosso país, um esforço de sensibilização e incentivo à sua utilização e uma estratégia consequente de afirmação dos nossos produtos e destinos turísticos, através das plataformas digitais.

A afirmação competitiva de Portugal como destino turístico reclama uma redefinição da organização e posicionamento da sua promoção, que contemple uma parceria estreita e eficaz de todos os intervenientes, tanto no mercado interno como externo.

8. O congresso, com a fundada expectativa de que a mesma venha a ocorrer a muito breve prazo, congratula-se com o anúncio feito pelo governo de, conjuntamente com a maioria parlamentar, desencadear o processo legislativo com vista à integração da CTP – confederação do turismo português na comissão permanente de concertação social.

Apêndice III – Conclusões do II Congresso do Turismo de Portugal

O 2.º Congresso do Turismo de Portugal reunido, em 4 e 5 de Julho de 2005, no Centro de Congressos do Estoril, após amplo e profundo debate, aprova as seguintes:

CONCLUSÕES

1. As economias e as sociedades contemporâneas estão confrontadas com o impacto profundo de novas centralidades económicas, da evolução demográfica, da necessidade de conservação do ambiente e das novas aplicações das tecnologias emergentes, cuja interacção fará surgir um conjunto de novos focos de competição na sociedade mosaico.
2. A natureza e a abrangência destas novas dimensões e as suas repercussões na sociedade e na economia determinam oportunidades e abrem horizontes de esperança para o Turismo projectando-o, a nível mundial, como a maior actividade económica e de mais elevado potencial de crescimento sustentável no 1.º quartel do séc. XXI.
3. A Europa continuará a ser o primeiro destino mundial de Turismo, quer como região emissora, quer como região receptora e nela se continuarão a gerar o maior número de dormidas e de receitas turísticas, tendo como principal suporte e sustentação os fluxos turísticos intra-europeus.
4. A evolução estrutural do produto, da economia e das contas públicas nacionais configuram um processo de descontinuidade na evolução do sistema económico português, com consequências ao nível da importância estratégica de cada actividade no próprio modelo de desenvolvimento. Na configuração da economia dos sectores o Turismo emerge como uma vocação e uma oportunidade estratégica para a alteração do actual modelo de desenvolvimento económico e social de Portugal.
5. Esta nova dimensão do Turismo português exige um compromisso nacional de expressão equivalente, na responsabilidade política, na adesão da sociedade e nas estratégias empresariais, o qual só é possível se o Estado o assumir, se a População o entender e se as Empresas se focarem permanentemente no turista.
6. A cooperação entre entidades públicas e privadas, o envolvimento da sociedade civil e a articulação com outras actividades económicas são condições essenciais para o sucesso da estratégia do Turismo e prossecução das suas finalidades de criação e redistribuição de riqueza, promoção do emprego, reforço da coesão social, valorização do território, integração ambiental e melhoria de qualidade de vida.

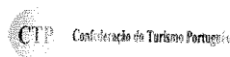
Reinventar o Turismo, Actualizar Portugal
2º Congresso do Turismo de Portugal
Estoril, 4 e 5 de Julho de 2005

Consequentemente:

- 6.1. Ao Estado compete a promoção de um quadro de confiança para os investidores e consumidores; a criação de um ambiente empresarial competitivo - na eliminação dos custos de contexto e da burocracia, na diminuição da rigidez laboral, no plano educacional e formativo, na esfera fiscal, nas áreas da saúde e da justiça, nas vertentes ambiental e de ordenamento do território - e a manutenção da autonomia do modelo e dos seus meios de financiamento da actividade turística;
 - 6.2. À Sociedade cabe contribuir para o fomento de uma cultura de Turismo e de excelência, pugnar pela elevação dos níveis de responsabilidade e de profissionalismo e valorizar a aquisição permanente de competências;
 - 6.3. Aos Empresários impõe-se perceber as novas tendências, antecipar as novas forças estruturantes do negócio e adequar permanentemente os serviços e as estruturas às motivações, comportamento e perfis dos turistas, com inovação, qualidade, cooperação e dimensão económica e territorial.
7. Os agentes económicos do Turismo e as suas estruturas associativas, com base em estudo por si promovido, dão o seu contributo para o processo de reinvenção e transformação do Turismo em Portugal, com vista à alteração do modelo de desenvolvimento turístico português, propondo a recriação das macroestruturas orgânicas, a concertação de estratégias e a monitorização do processo de implementação do novo modelo o qual, nos próximos seis meses, deverá passar por uma ampla discussão nacional, com vista à sua concretização.
 8. Criar o Fórum Empresarial para a Excelência e Cooperação no Turismo, dinamizado pela CTP - Confederação do Turismo Português.
 9. Aumentar a receita turística, como grande objectivo a prosseguir pelo Turismo português, através da melhoria da receita *per capita*, o qual se deverá materializar por via da:
 - Criação de um novo quadro para o investimento;
 - Melhoria do produto e da sua envolvente;
 - Criação de um novo quadro competitivo, e;
 - Qualificação e desenvolvimento das pessoas.
 10. Propor a criação de um Observatório independente que, através de indicadores mensuráveis, avalie a contribuição das autarquias para o Turismo, designadamente, nas áreas do ambiente, ordenamento do território e na qualidade de vida.
 11. O Congresso congratula-se com o anúncio feito por Sua Excelência o Presidente da República da realização, no próximo semestre, de uma presidência aberta dedicada ao Turismo.

Reinventar o Turismo, Afirmar Portugal
2º Congresso do Turismo de Portugal
Estoril, 4 e 5 de Julho de 2005

Apêndice IV – Discurso na 93.º Conferência Internacional do Trabalho



93.ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO, GENÈBRA, 13 JUNHO 2005

ANTÓNIO CUNHA ABRANTES – DELEGADO DOS EMPREGADORES DE PORTUGAL
(CTP - Confederação do Turismo Português)

Senhor Presidente
Senhores Delegados dos Governos, Empregadores e Trabalhadores

Gostaria, em primeiro lugar, de expressar em nome dos empregadores de Portugal, as nossas felicitações ao Presidente desta Conferência pela sua eleição.

De igual modo desejamos felicitar o Director-Geral da OIT pelos excelentes Relatórios produzidos e apresentados a esta 93.ª Conferência Internacional do Trabalho.

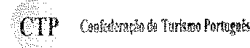
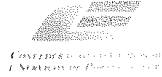
As sociedades contemporâneas vivem momentos difíceis: com ansiedade, enormes expectativas, descrença nas instituições e incerteza no futuro; a par do desemprego, de patamares graves de pobreza, de disparidades económicas, de níveis de rendimento acentuados e de constrangimentos ao próprio desenvolvimento empresarial.

Os riscos decorrentes desta situação são elevados, podendo pôr em perigo a segurança, a estabilidade, o desenvolvimento e, porventura, as bases da própria democracia.

Concordamos que a irradicação do trabalho forçado e a consagração do trabalho digno são pilares importantes na forte atenuação destas ameaças. Todavia a maior base reside na dignificação de todo o trabalho, conjuntamente com o desenvolvimento económico e social.

Num Mundo que reclama cada vez mais ética e princípios, é intolerável a manutenção de formas directas ou subreptícias de escravidão ou de exploração humana, como indefensável e deplorável é a manutenção destas como base de sustentação e afirmação concorrencial e empresarial.

As políticas macro e micro-económicas e sociais, bem assim como outras de índole pública, tanto nacionais quanto internacionais, devem convergir de forma a transformar o trabalho digno num objectivo de todas as sociedades e de todos os países.



Os empregadores portugueses estão conscientes da existência de problemas pelo que entendem ser necessária a convergência de políticas que conciliem e integrem as perspectivas económicas e as necessidades sociais, através do diálogo social e do exercício responsável, empenhado e eficaz do tripartismo. O empresário é um cidadão comprometido no desenvolvimento da sociedade, consciente dos seus papéis e convicto que o desempenho económico é factor relevante no desenvolvimento do bem-estar humano e social. A empresa é um dos espaços de realização destas dimensões. As actividades económicas, os agentes e as organizações representadas pelas Confederações Patronais são, hoje, como o serão no futuro, factores essenciais à coesão territorial, económica, social e cultural de uma sociedade e de um País.

Desde há duas décadas que estamos empenhados, num franco e aberto diálogo social.

Bem recentemente, as Confederações representativas dos empregadores e trabalhadores de Portugal firmaram um Acordo visando a dinamização da contratação colectiva, no qual se comprometem à prossecução de acordos, à evolução dos conteúdos contratuais, com vista a uma maior qualificação dos trabalhadores, à produtividade e à melhoria das condições de trabalho. Entenderam, igualmente, ser desejável a inclusão nas convenções colectivas de normas específicas sobre a resolução de conflitos colectivos, através da conciliação, mediação e da arbitragem voluntária.

Neste momento em que vos falo, estamos a iniciar, numa base tripartida, um processo de identificação e hierarquia das matérias tidas como necessárias à promoção do desenvolvimento do nosso País. De entre elas destaco a criação de mais e melhor emprego - nomeadamente para os jovens -, a educação e formação profissional - na base da cultura de aprendizagem ao longo da vida -, a segurança e saúde no trabalho, a competitividade empresarial e a produtividade.

Fazemo-lo com o sentido e a convicção de que os compromissos obtidos no diálogo social, favorecem o sucesso das reformas necessárias para enfrentar os desafios da competitividade, da promoção do emprego e da equidade social que as novas exigências demográficas, sociais e económicas colocam. Igualmente com a convicção que a primeira e melhor forma de resolvermos os problemas presentes no mundo do trabalho ocorrem por via de um contexto favorável ao desenvolvimento empresarial, de empresas competitivas, de níveis superiores de produtividades dos factores e da adaptabilidade e qualificação dos recursos humanos ao mercado de trabalho. Nesta base será possível uma maior, mais justa e sustentável distribuição da riqueza criada e um maior nível de empregabilidade.

No decurso do último quartel, o Mundo mudou muito e de forma veloz, registando alterações políticas, concorrenciais e sociais significativas. Alteraram-se os fundamentos



teóricos e as estruturas que suportavam determinado equilíbrio geoestratégico e político. A envolvente laboral e empresarial necessariamente também mudou, nas suas formas e natureza, e na dimensão dos seus desafios.

Neste contexto ganha maior acuidade a questão de se saber como poderemos reforçar a OIT enquanto instrumento de apoio ao desenvolvimento do mundo empresarial e alavanca para a dignificação e valorização do trabalho.

Por último, relativamente à reforma orgânica e funcional das reuniões da Conferência, cremos ser justificada a defesa para que estas passem a ser mais específicas e se realizem num prazo mais adequado, trazendo maior eficácia e eficiência à OIT e melhor rentabilização do tempo.

Tal não poderá, no entanto, traduzir-se no enfraquecimento do papel da OIT já que continuamos a considerar que esta desempenha uma função importante na consagração do tripartismo e do diálogo social; no apoio técnico à criação de um quadro favorável, justo e digno ao desenvolvimento de mercados de trabalho orientados à criação e ao crescimento do emprego; e à aplicação adequada, no terreno, das normas laborais.

Os empregadores portugueses concluem, assim, expressando a sua disponibilidade e total interesse na prestação de contributo que permita informar as opções estratégicas que as actuais condições reclamam.

Muito obrigado pela vossa atenção.

Apêndice V – Retomar o Desenvolvimento de Portugal

RETOMAR O DESENVOLVIMENTO DE PORTUGAL

PROPOSTA DAS CONFEDERAÇÕES PATRONAIS

Portugal foi capaz de alterar a concepção e o entendimento global do Mundo. De lhe dar uma nova direcção e de lhe aumentar as suas dimensões. Portugal, por ora, **precisa de encontrar o seu próprio destino, de traçar e seguir um rumo.**

Portugal está em crise. De confiança, de valores, de ordem financeira, económica e social.

Tendo, contudo, ultrapassado as crises do passado não há razão para não vencer a do presente.

Portugal está hoje confrontado com a sua própria vontade e capacidade. Como em outros momentos históricos, perante desafios idênticos, soube eleger objectivos estratégicos que impuseram um Povo, uma Nação e um Estado com nove séculos de identidade própria. Tal como nesses momentos, também hoje se afigura como necessário uma estratégia nacional, lideranças credíveis e determinadas, estabilidade das instituições e das políticas, empenhamento da sociedade, capacidade de empreendimento e posicionamento geo-estratégico na cena internacional.

O sentimento de vontade de realizar o inadiável, hoje perceptível na sociedade portuguesa, é também partilhado pelos empresários. Razão para que se integre e assegure, perante as dificuldades vividas, a concertação dos objectivos estratégicos, sociais e macroeconómicos, o contributo da sociedade civil e dos parceiros sociais.

Os empresários assumem hoje um conjunto de novas funções. Através delas prosseguem o objectivo de afectar competências, congregar e aglutinar objectivos, mormente nacionais e de ordem social, com vista à criação e distribuição de riqueza em benefício colectivo e de um espaço territorial. **O empresário é um cidadão empenhado no desenvolvimento da sociedade, consciente dos seus papéis e convicto que o desempenho económico é factor relevante no desenvolvimento do bem-estar humano e social. A empresa é o espaço de realização destas dimensões.** Pelo empenho de cada um, pelo respeito e dignificação das funções nelas desempenhadas.

Portugal não é, seguramente, uma empresa. Não pode, contudo, almejar ao seu desenvolvimento e posicionamento geo-estratégico sem empresas rentáveis, competitivas, social e economicamente responsáveis.

As actividades económicas, os agentes e as organizações económicas representadas pelas Confederações Patronais são, hoje, como o serão no futuro, factores essenciais à coesão territorial, social, cultural e económica de uma sociedade. À afirmação de um espaço político numa economia global, cada vez mais do conhecimento.

Este é o pano de fundo da sua participação e razão da sua eleição como parceiros sociais, com assento na Comissão Permanente de Concertação Social. Responsabilidade que

impõe uma participação na vida colectiva do País; na defesa de valores e de objectivos que o elevem, que reforcem a coesão da sociedade, fortaleçam as instituições, dignifiquem as actuações e responsabilizem os actores.

Aos empresários não lhes falta a capacidade de risco e sobra-lhes a vontade. Estando ambas adquiridas, **as empresas precisam de um quadro amplo de políticas favoráveis ao seu desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade.**

Por tudo isto, num momento em que o País é chamado a proceder à escolha dos seus representantes à Assembleia da República e conseqüentemente, à formação de um novo Governo importa, perante a dimensão dos desafios colocados, tornar pública a **visão e o compromisso dos empresários na construção de um Portugal moderno, económica e socialmente desenvolvido.**

I. CONSOLIDAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DAS CONTAS PÚBLICAS

O País está confrontado com um **grave problema de desequilíbrio das suas contas públicas.** Não obstante os esforços empreendidos, o recurso à arrecadação de receitas extraordinárias tem sido o mecanismo encontrado para o cumprimento do tecto máximo do défice orçamental de 3%. Por alienação de património e/ou por recurso à criatividade na procura de soluções contabilísticas internas as quais, por igual prática externa, não podem servir de qualquer consolo ou satisfação.

Esta situação, que se arrasta e agrava de ano para ano, e para a qual a conjuntura internacional é exígua justificação, **não pode perdurar,** pelo que ela significa de perda de credibilidade externa, de incapacidade de gestão do nosso destino colectivo e de insuficiência das políticas adoptadas e no que ela traduz de ineficiência e ineficácia na utilização dos recursos, de dependência externa e de hipoteca do futuro.

As Confederações Patronais estão convictas que a sustentabilidade das finanças públicas é, ainda, uma questão central. Ela só será alcançada pelo controlo da despesa das administrações públicas e da obtenção de níveis de crescimento económico que nos reconduzam à convergência com os países da União Europeia.

O Estado, através do Governo, deve pugnar pela transparência das administrações públicas, enquadrar as medidas de política na margem orçamental disponível e reposicionar o Orçamento de Estado como instrumento de gestão orçamental, de curto e médio prazo.

As Confederações Patronais entendem, por isso, que:

- A sociedade deve ser informada da real situação das contas públicas do País;
- A filosofia de elaboração do Orçamento de Estado deve ser alterada, passando a reflectir as grandes opções de política, numa base plurianual, e a identificar metas de forma a permitir a sua permanente avaliação e monitorização;
- O próximo Governo deve promover um amplo debate político, envolvendo a sociedade civil, nomeadamente os parceiros sociais, e decidir quais as linhas de força que nortearão a inflexão da situação;

- No decurso desse compromisso, o Governo deve actualizar as metas do PEC – Programa de Estabilidade e Crescimento, conceber e executar, com rigor, convicção e sem vacilar, as reformas e as medidas de política - financeiras e socio-económicas -, que a gravidade da situação impõe;
- O próximo Governo determine os objectivos a alcançar ao longo da Legislatura e que deles, com regularidade, dê pública conta;
- Igualmente, monitorize, nomeadamente com os parceiros sociais, os resultados que se estão alcançando e decida as acções subseqüentes que se mostrarem necessárias.

Cumulativamente, os poderes públicos devem atribuir especial atenção ao combate à fraude e evasão fiscais, por razões éticas, de eficiência empresarial e justiça social.

E, porque no actual quadro de desenvolvimento e ciclo da nossa economia não é possível equacionar a redução do défice sem redução forte da despesa, nomeadamente da despesa corrente primária, o **novo Governo deverá debater e decidir sobre a dimensão e a qualidade dos serviços públicos que devem ser assegurados à sociedade, às populações e às empresas.**

É neste âmbito que a dimensão do quadro dos funcionários públicos deverá ser equacionada, não restando nas Confederações Patronais quaisquer margens para dúvidas de que o número de efectivos pode ser fortemente reduzido, ao mesmo tempo que renovado. Por reorganização das funções e serviços das administrações públicas, por afectação à iniciativa privada de tarefas e competências por elas exercidas.

II. COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA E PRODUTIVIDADE

A par do descontrolo das contas públicas, Portugal está confrontado com um **segundo desafio**, não menos grave, de **acumulação de défices crescentes com o exterior**. Um e outro configuram uma grave perda de competitividade da economia. Por isso as Confederações Patronais estão convictas de que **a competitividade é o problema central com o qual nos temos de confrontar.**

Não dispondo o País dos instrumentos de política tradicionais para influenciar os seus cenários macroeconómicos, resta-nos enveredar rapidamente por políticas que determinam a competitividade dos países a médio e longo prazo. **Numa economia pequena como a portuguesa, a obtenção de níveis superiores de competitividade é a única via para um crescimento duradouro e um desenvolvimento sustentável.** Este é, certamente, o caminho mais difícil e exigente, mas por isso também o mais seguro.

Daqui decorrem consequências, relativamente ao modelo económico prosseguido nos últimos anos, sendo fundamental que a política económica tenha que ser reorientada no sentido de aumentar o peso das exportações no Produto Interno Bruto.

Não se escamoteiam os problemas de ordem social existentes no País. Estes terão de ser rapidamente corrigidos. Mas a forma primeira é a de criar riqueza que possa então ser distribuída. Também neste contexto a competitividade da nossa economia se afigura como área fundamental para a actuação do futuro Governo.

As Confederações Patronais reclamam, assim, estabilidade macro-económica, mercados eficientes e sem distorções, recursos humanos com elevados graus de educação e formação profissional, investigação e inovação e desenvolvimento tecnológico. Simultaneamente com um Quadro Fiscal Competitivo face aos principais mercados concorrentes, uma Administração Pública qualificada, uma Justiça célere e independente, um Sistema de Segurança Social flexível e sustentável e um Ordenamento e Desenvolvimento do Território livre de espartilhos nefastos ao nível da sua ocupação e gestão.

Para tanto são precisas Reformas nas áreas apontadas. Reformas que introduzam, se necessário rupturas, e conduzam ao progresso na organização, na gestão e nos processos. Com conteúdo, perseverança e estabilidade ao invés do constatado, muitas das vezes no passado, vazias e destituídas de esperança.

O **terceiro desafio** que Portugal enfrenta prende-se com a **desaceleração do crescimento do produto potencial da economia** e, neste, particularmente com o comportamento da produtividade, tanto dos factores como do trabalho, que regista níveis abaixo da média da União Europeia. Haverá então que desenvolver políticas que concorram para o crescimento potencial da economia.

As Confederações Patronais defendem nesta área, para além da já anteriormente referida necessidade de consolidação orçamental, que o Estado, tanto a nível central como regional, deverá garantir:

- A qualidade das instituições/administrações públicas e dos serviços por estas prestados;
- A redução da burocracia e eliminação dos custos de contexto, por introduzirem altos níveis de ineficiência na economia;
- A melhoria dos níveis educacional e profissional da população, introduzindo maior rigor e exigência de forma a garantir a adaptação às condições de mercado;
- A melhoria do nível de concorrência e regulação em alguns sectores da economia, com forte impacto na exploração empresarial;
- O ajustamento dos salários à evolução da produtividade, como forma de evitar tensões inflacionistas.

Só assim começarão a estar asseguradas as condições indispensáveis para o contributo dos empresários na melhoria da produtividade. Seja na introdução de ainda maior qualidade nos seus projectos, na gestão estratégica e operacional das empresas, no desenvolvimento tecnológico, investigação e inovação.

III. AS FUTURAS PERSPECTIVAS FINANCEIRAS COMUNITÁRIAS

A próxima negociação com a Comissão Europeia, com vista à definição do quadro financeiro de apoio comunitário a Portugal reveste-se de particular importância.

Por adesão de novos Estados Membros à União Europeia e por alteração das regras de afectação dos montantes, Portugal passará a receber transferências inferiores às constatadas nos anteriores quadros comunitários.

Por estas razões a negociação com a Comissão Europeia deve reflectir ambição, e determinação, única forma de garantir ao País o volume financeiro que lhe é necessário à realização das reformas inadiáveis.

Mas o País terá que se consciencializar que **aquele apoio é tão só o complemento e não o fermento, a motivação interna e não a razão externa, de uma vontade e esforço colectivo** de um povo criativo, de uma sociedade generosa, ambos de vontade forte quando ganhos pela grandeza dos objectivos.

IV. UM NOVO FÔLEGO PARA A CONCERTAÇÃO SOCIAL

A dinâmica social e económica, decorrente da globalização das economias, dos mercados, dos processos e das tecnologias, determina e exige uma constante evolução das instituições onde a concertação desses interesses se encontram representados.

As Confederações Patronais estão empenhadas para que no seio da Concertação Social se alarguem os espaços de debate e as áreas de intervenção, que possam conduzir a novos e melhores Acordos Sociais. Atentas a natureza e a dimensão das matérias e a urgência na sua resolução, as Confederações Patronais entendem como necessários o total empenho, disponibilidade e coordenação do próximo Governo, na procura e implementação de Acordos, globais e sectoriais, que conduzam Portugal no caminho da convergência real com a Europa, em todos os seus indicadores económicos e sociais. Esta ambição sustenta igualmente a determinação das Confederações Patronais se empenharem igualmente na criação de entendimentos específicos de concertação entre os demais parceiros sociais.

Do próximo Governo reclama-se capacidade de negociação, audácia e determinação nas propostas. Dos demais parceiros sociais, igualmente sentido de urgência e do interesse nacional, na criação de condições para uma maior competitividade do País, produtividade dos factores e criação de riqueza, a par, entre outras, da dinamização da negociação colectiva, da qualificação dos recursos humanos, formação profissional e elevação das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho.

A gravidade da situação exige, de todos, ponderação na decisão, coragem na execução e determinação nos objectivos a alcançar. Só assim, se poderá almejar o desenvolvimento de Portugal, num clima de paz social, e sustentabilidade nas políticas empresariais e de emprego.

EM SÍNTESE

O momento que o nosso País atravessa é grave, origina dificuldades e determina sacrifícios. **Portugal precisa de encontrar os meios, os recursos e as forças necessárias para elevar a sua economia e o bem-estar das populações.**

Urge a acção necessária à criação de riqueza, à coesão social e à preservação de soberania. A obra não se afigura fácil, mas o desafio é razão para a realização de uma geração e de uma sociedade.

Do próximo acto eleitoral resultará a **legitimidade política** de um novo Governo para execução de um programa que se espera de melhoria da competitividade das empresas e das condições de vida colectiva e quotidiana das populações.

À legitimidade política haverá que acrescer a **capacidade técnica** para assegurar a **legitimidade das medidas de política** na resolução dos problemas e superação dos desafios. Com ambição, audácia, coragem e determinação.

Só, assim, será possível retomar o desenvolvimento económico e social do nosso País. De contrário, assistiremos ao definhamento das nossas capacidades e da credibilidade de Portugal no concerto das Nações.

Lisboa, 27 de Janeiro de 2005

CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal

CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

CIP – Confederação da Indústria Portuguesa

CTP – Confederação do Turismo Português