

Fonte: Next Solution



Gestão Hoteleira

em Função do Território

O Modelo HT em Tomar

Vítor Pais · Luís Mota Figueira



Gestão Hoteleira em Função do Território

O Modelo HT em Tomar

Vítor Pais · Luís Mota Figueira

Ficha Técnica

Título

Gestão Hoteleira em Função do Território
O Modelo HT em Tomar

Data

Outubro 2019

Editor

Instituto Politécnico de Tomar

Autores

Vítor Pais

Luís Mota Figueira

Design

Gabinete de Comunicação e Imagem
Instituto Politécnico de Tomar

ISBN

978-989-8840-16-5





Vítor Manuel Pereira Pais

Formação Académica:

1992

Curso Superior de Gestão Hoteleira na “École Hôtelière de Genève, Vieux Bois, Suíça”.1992;

2007

Licenciatura em Gestão de Empresas “Escola Superior de Gestão de Tomar, IPT”;

2013

Frequência de Mestrado em “Gestão e Direção Hoteleira”, ESGTMM, IPL.

Formação Profissional:

1977

Escola Hotelaria e Turismo do Estoril;

1989

Curso superior de Maître d’Hotel , FSCRH, Suíça;
Curso formador de formadores , FSCRH, Suíça;

1990

Curso de Contabilidade, Institute BIVA FORMATION –
Neuchâtel, Suíça;

1994

Curso de especialização em F&B Management, École Hôtelière
de Lausanne, Suíça;

2001

Pós Graduação, MBA em Gestão,
Universidade Fernando Pessoa , Porto;

2005

Curso de Graduação em Direção Hoteleira,
“Dec.Reg.35/2002/23 Abril”, INFTUR;

Diretor de Hotel com mais de 25 anos de experiência nos diversos mercados Internacionais e Nacional, nos segmentos e produtos turísticos de lazer, Cultura, Religioso, Gastronómico e MICE. Apaixonado por altos padrões de qualidade, detalhes de serviço e satisfação do hóspede. Focado e motivado por objetivos com uma liderança assertiva, envolvimento na operação diária do hotel. Gosta da inovação, criação de conceitos

para melhorar a rentabilidade. Forte capacidade de trabalho, resistência e perseverança. Com experiência em vendas e gestão da rentabilidade. Experiência na área do *corporate, banqueting* e gestão de Eventos. Focado no CRM personalizados para clientes individuais. Muito familiarizado com “P&L”, relatórios e análises financeiras, controle de custos, previsão e orçamento. Aposta no trabalho de equipas.

Experiências Profissionais:

1976/1979

Estágio de receção e Controle de F&B no Hotel Sintra Estoril.

1979

Mandarete, shayan Hotel , PLM, Irão.

1980 –1982

Chefe de Rang, Chefe de Vinhos, Hotel Beau-Rivage Palace, 5 estrelas, Lausanne- Suíça a “Leading Hotel of the World”

1982- 1984

Sócio Gerente Bar 1991, Cascais

1985- 1990

Maître D’hôtel , Hotel Château d’Ouchy, Lausanne, Suíça, Hotel de 4 Estrelas “ Relais & Châteaux”.

1992- 1993

Night Auditor Hotel Noga Hilton Genève, Hotel de 5 Estrelas, Genebra, Suíça.

1993- 1994

Diretor residente, Hotel Bela Vista Macau , um Hotel de 5 estrelas do *Grupo Mandarin Oriental*, Macau- Durante este período conjuntamente com os responsáveis do F&B Mandarin Hotel Group, implementação do novo conceito dos “Mezzaluna Restaurant” i.e: Restaurante Italiano, deslocando-me para os Hotéis do grupo na formação da implementação , Singapura, Honk Kong e Bangkok.

1994- 1995

Diretor , Grande Hotel da Curia , Hotel de 4 Estrelas – Curia – Portugal

1995- 1997

Sub-Diretor – Palace Hotel do Bussaco, hotel de 5 estrelas , pertencente ao Grupo Alexandre de Almeida, Bussaco-Portugal.

Desde Outubro de 1997 – Diretor Geral das Unidades. **Hotel dos Templários**, hotel de 4 estrelas; **Barco S. Cristóvão** - passeios Turísticos na Barragem de Castelo de Bode – Tomar –Portugal;

Funções de **Diretor Geral** das Unidades Hoteleiras pertencentes ao mesmo Grupo de Janeiro de 2007 a Fevereiro de 2016 do **Hotel Estalagem Lago Azul** (Ferreira do Zêzere)

- **Apartamentos do Lago** (Ferreira do Zêzere), Diretor Geral durante os primeiros anos de atividade (2011 a Fevereiro de 2016) - Hotel apartamento de 4 estrelas, integrado no Aldeamento Turístico Varandas do Lago.

Junho 2019 –Setembro 2019 – Managing Country Manager Flag World Group – Cabo Verde. Desenvolvimento e Gestão da Marca Flag World Group com o Rebranding nas Unidades Hoteleiras – Flag Foya Branca Resort e Mindelo Flag Pombas Brancas Resort , Rent a Car “Rentocar” e Agência de Viagens “ Flag Viagens” Cabo Verde.

Desde Setembro 2019 – Diretor Geral, Hotel 3k Europa

Hotel de 4 Estrelas, Lisboa- junto à Praça de Touros do Campo Pequeno.

De 2000 a 2004

Coordenador técnico Hoteleiro na construção do HOTEL CASCAIS MIRAGEM, Hotel de 5 estrelas do Grupo José Cristóvão.

De Janeiro de 2012 a Maio 2013

Coordenador e consultor Técnico Hoteleiro no Lançamento e Abertura do Hotel Rural Villa d’Óbidos, Óbidos.

Outras Atividades:

Participação Internacional de Gastronomia na gestão de equipas em conjunto com ICEP, representando a associação dos Hotéis de Charme de Portugal, em Stuggarda Alemanha e ONU em Nova Iorque;

Participação em seminários de Recursos humanos “Team Building”, em Hong Kong- Ásia;

Participação nas principais Feiras de Turismo na Europa, representando as empresas que trabalhava assim como em Workshops;

Seminário de Qualidade no serviço (30 horas) pela PMG;

Seminário Legislação Laboral e Direito do Trabalho;

Seminário Gestão da Qualidade, ISO9001 pela SGS- 25horas;

Seminário em HACCP, SGS -25 Horas;

Elabora e implementa o Manual do Sistema de Gestão de Qualidade e Segurança Alimentar “SGQSA” e Certificação Ambiental Hotel dos Templários , conforme as normas ISO 9001 e 14000.

Docente no Instituto Politécnico de Tomar – Escola Superior de Gestão de 2011 a 2019, nas Disciplinas de Gestão Hoteleira e Estágio, do 3º ano da Licenciatura em Gestão Turística e Cultural; da Disciplina em Gestão de Produtos Turísticos, no Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural e da U.C Introdução ao Desenvolvimento de Produtos Turísticos no TeSP da mesma Escola.

Palestrante convidado, no Workshop 1º Encontro Viver o Tejo – Reflexão Estratégica – Nersant, 15 Novembro de 2017; Moderador de Mesa – Hotelaria, Turismo habitação e Turismo Rural- Novas Tendências e Desafios;

Orador Palestrante convidado, no “CESPOGA - Ciclo de Conferência Economia, Empreendedorismo e Turismo” Territórios Criativos – Golegã 2013 .

Apresentador Convidado do Projeto MovTour para comentar a obra “Apresentação – Interpretação Patrimonial em Turismo”, Tomar 2018.

Orador Convidado do 3º episódio do programa de rádio “Tomar Turismo”, No âmbito do projeto “MovTour: Turismo e Cultura com e para a Sociedade”, projeto liderado pelo Laboratório de Turismo do IPT (L-tour.ipt), numa parceria entre o Instituto Politécnico de Tomar (IPT), o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES) e o Instituto Politécnico de Santarém (IPS), Setembro 2018, em conjunto com a Rádio Hertz de Tomar, o programa de rádio.

Membro da Confraria Enófila Nossa Senhora do Tejo.



Luís Mota Figueira

Professor Coordenador, Instituto Politécnico de Tomar- IPT, Unidade Departamental de Ciências Sociais.

Diretor do L-Tour:ipt Laboratório de Turismo, do IPT (desde 2015).

Membro do Conselho Geral do IPT.

Membro do Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Gestão, do IPT.

Diretor do Cespoga – Centro de Estudos Politécnicos da Golegã (entre 2007 e 2019).

Membro Colaborador: do Centro de Geociências da Universidade de Coimbra; do Techn&Art - Centro de Tecnologia, Restauro e Valorização das Artes, do IPT.

Membro integrado do GOVCOPP- Universidade de Aveiro- Grupo de Turismo e Desenvolvimento.

Diretor Técnico do Museu Agrícola de Riachos (desde 1994) e Casa Memorial Humberto Delgado de Brogueira (desde 2010).

Colaborador dos Jornais “Novo Almourol” (coluna “Roteiro do Tejo”, desde 2010) e “O Riachense”, (coluna “Museu e Comunidade”, desde 2016).

Docente e Orientador de Teses, Dissertações, Projetos e Estágios nos cursos: Mestrado em Técnicas de Arqueologia - Master Erasmus Mundus of Cultural Landscape; Licenciatura Gestão Turística e Cultural; Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural; Mestrado Europeu em Arqueologia Pré-Histórica e Arte Rupestre.

Investigador Responsável do Projeto SAICT-POL/24068/2016, “MovTour – Turismo e Cultura com e para a Sociedade” (2016-2019)



PREFÁCIO

Gestão Hoteleira em Função do Território

O Instituto Politécnico de Tomar, na sua missão, compromete-se com a região e com a formação superior dos seus estudantes a produzir conhecimento útil, capacidades e competências relevantes para a sua vida profissional e para o exercício de uma cidadania ativa. Neste contexto, as atividades de investigação no âmbito das áreas de estudo de referência fundamentam a intervenção do Politécnico de Tomar no desenvolvimento da região numa lógica de governança partilhada, com os diversos intervenientes regionais, na promoção de ações de enraizamento de ativos e valorização económica do conhecimento científico.

O IPT assume que uma das áreas relevantes de intervenção é o turismo na sua vertente cultural, estudando e investigando temáticas que abrangem o turismo militar, o turismo religioso, o turismo artístico, o turismo científico, entre outros e neles o efeito da turistificação, numa visão de salvaguarda e valorização do património cultural.

A reflexão que é disponibilizada nesta publicação incide sobre a gestão hoteleira em função do território aplicado ao caso do hotel dos Templários, em Tomar. Esta insere-se no conjunto das intervenções que o Politécnico de Tomar deve perseguir, lançando olhares diferenciados e suscitando fóruns de discussão sobre um tema muito caro para a região, que se assume como templária e é pioneira na disponibilização de infraestruturas de apoio e promoção do turismo e, particularmente, do turismo cultural.

João Coroado

Professor Coordenador

Presidente do Instituto Politécnico de Tomar

ÍNDICE

Prefácio	9
Índice de Acrónimos	13
Índice de Figuras	14
Índice de Tabelas	15
Introdução	17
Metodologia	18
1. Fundamentos para uma abordagem	19
2. A contextualização da Cultura Turística e Hoteleira	22
3. Referencial teórico geral	24
4. A Turistificação e o Desenvolvimento Socioeconómico	27
5. Sobre o Modelo HT em contexto	44
5.1. Da História da Hotelaria e sua importância territorial	49
5.2. Hospitalidade e Territórios	56
5.3. O Modelo HT na sub-região do Médio Tejo	61
6. Territórios, Atividades económicas, Novo conhecimento	67
7. Aplicação do Modelo HT e suas vertentes	75
8. A hospitalidade da cidade de Tomar	77
9. Ligação do Modelo HT ao Território	85
10. O Modelo HT na didática e pedagogia do Turismo	87
10.1. Estratégia de <i>Marketing MIX</i> – 7 P's	93
10.2. Qualidade de Serviços no HT: o Modelo SERVQUAL	100
10.3. Aplicação da ISO 9001 no HT - Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar	105

10.4. Relação do Modelo HT com a Qualidade	115
10.5. O <i>Marketing</i> na Hotelaria e sua influência territorial	117
10.5.1. Análise Externa em gestão hoteleira	119
10.5.2. Análise Macro – PEST e qualificação da oferta hoteleira	119
10.5.3. Análise Micro – abordagem ao hotel como “destino turístico”	122
10.5.4. Análise da Concorrência- as 5 Forças de Porter	123
10.5.5. Análise dos Clientes	125
11. Considerações finais sobre a proposta “Modelo HT”	130
Conclusão	131
Bibliografia	133

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CAE	Classificação de Atividades Económicas
CES	Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra
CIMT	Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo
ET 27	Estratégia Turismo 2027
ESGT	Escola Superior de Gestão de Tomar
EU	União Europeia
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FNAT	Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho
GTC	Licenciatura em Gestão Turística e Cultural
ICOM	International Council of Museums
INATEL	Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres
IPS	Instituto Politécnico de Santarém
IPT	Instituto Politécnico de Tomar
ISO	International Organization for Standardization.
LET	Laboratório Estratégico de Turismo
L-tour.ipt	Laboratório de Turismo do Instituto Politécnico de Tomar
MDPTC	Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural
MovTour	Projeto FCT “Turismo e Cultura com e para a Sociedade” POCI-01-0145-FEDER-024068 MOVTOUR
OMT-UNWTO	Organização Mundial do Turismo – World Tourism Organization
ONU-UN	Organização das Nações Unidas – United Nations
SERVQUAL	Quality in Services
TP, I.P	Turismo de Portugal

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Região Centro	65
Figura 2 . Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo	66
Figura 3 . Modelo de Análise “Tomar Cidade Templária”	96
Figura 4 . Princípios de Gestão da Qualidade	102
Figura 5 . Processo do Sistema de Gestão de Qualidade Alimentar	107
Figura 6 . Modelo das Cinco Forças de Porter	124

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 . Processos/Documentação do HT	108
Tabela 2 . Processo/Procedimento de Revisão pela Gestão e Conceção e Desenvolvimento	109
Tabela 3 . Processo/Procedimento do HT	109
Tabela 4 . Processo/Procedimento dos Serviços	110
Tabela 5 . Processo/Procedimento de Gestão do HT	111
Tabela 6 . Fluxograma: Não-Conformidades	112
Tabela 7 . Não-Conformidades/Atividades	113
Tabela 8 . Reclamações/Atividades	114
Tabela 9 . Expetativas/Perceções/Dimensões	115

INTRODUÇÃO

Inserido no contexto do Projeto MovTour¹, este ensaio tem uma justificação: contribuir para a criação de mais Cultura Turística, imposição natural num país que cresce turisticamente. Tal como se constata e se coloca nos objetivos daquele projeto FCT o desafio do turismo é a sua qualificação. Este contributo, desenvolvido entre novembro de 2016 e fevereiro de 2019, integra-se nesse contexto. O desafio do então Diretor de Hotel à coordenação do MovTour, também.

No desenvolvimento económico dos países, a gestão hoteleira realizada em função de um território cria vínculos. Um Hotel que se integra na identificação de um território é ponto-chave dessa vinculação. Os laços territoriais influenciam as pessoas que neles vivem, estudam, trabalham, visitam. A gestão hoteleira, base da prática da hospitalidade, contribui, decisivamente, para a imagem distintiva dos destinos? Acreditamos que sim.

Os alojamentos hoteleiros na sua relação com os seus hóspedes, estabelecem dinâmicas diversas e posicionam-se: criam cultura. A imagem em turismo vive da cultura que a sustenta: a cultura do acolhimento é crítica. Por isso, a criação de mais Cultura Turística é, nesta circunstância, um desafio para o fomento de mais emprego e economia.

O Turismo é atividade muito antiga. Atividade económica reconhecida, desde a formalização da Organização Mundial do Turismo em 1975², tem conquistado espaço, arrastando na sua marcha evolutiva e qualificadora uma infinidade de setores e subsetores da Economia.

¹ Disponível para consulta em http://portal2.ipt.pt/pt/ipt/unidades_de_i_d_tecnologico_e_artistico/l_tour/movtour_turismo_e_cultura_com_e_para_a_sociedade/ (12.2.2017). O projeto liga o Instituto Politécnico de Tomar com o Instituto Politécnico de Santarém e com o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra numa parceria cujo objetivo principal é o de criar mais cultura turística, considerada como necessária ao País, num quadro de crescimento turístico que exige a qualificação das Pessoas e das Organizações com claros benefícios para os Territórios e, conseqüentemente para todos os Viajantes e Residentes dos Destinos Turísticos.

² Como se poderá consultar no portal do Turismo de Portugal, I. P., em http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Cooperacao_Internacional/Paginas/Organizacao-Mundial-do-Turismo-OMT.aspx (13.1.2018) trata-se de uma “Agência especializada das Nações Unidas e fórum global para o debate das questões da política de turismo” Com acrónimo (OMT/UNWTO), tem sede em Madrid. É a principal organização internacional de âmbito turístico e um fórum mundial para o debate das questões da política de turismo (competitividade, sustentabilidade, redução da pobreza, capacitação, cooperação e orientação para um turismo responsável e sustentável.) Promove a implementação do Código Mundial de Ética do Turismo e dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio. Agrega 156 países, 6 membros associados e mais de 450 membros afiliados (os últimos representando Associações do setor, Instituições de Educação e Formação e ainda Empresas.) Portugal é Membro Efetivo desde 1976, representado pelo Turismo de Portugal.

METODOLOGIA

A pergunta de partida que se impôs com naturalidade tornou-se muito clara a partir do momento em que, em sede do Projeto MovTour se organizaram tarefas para a execução prática da visão que sustenta esta atividade financiada pela FCT.

Sob a retórica assumida da ação “*Turismo e Cultura com e para a Sociedade*”, afirmação de base que constitui a estrutura mais densa desta intervenção do Instituto Politécnico de Tomar e parceiros, na consolidação e na maximização dos valores do turismo, nomeadamente, do turismo cultural, avançou-se para um ensaio assumidamente experimental.

Assim, a tentativa de obter dados concretos que se pudessem verter na ideia de fundir algo modelar, com base nas experiências empresariais e académicas, ganhou forma. O encontro profissional dos Autores materializou essa tentativa. Por isso, a vertente didática, pedagógica e profissionalizante, agregada a um entendimento do turismo como atividade pluridisciplinar esteve sempre presente no processo de trabalho. Em matéria de Conhecimento, tanto teórico, quanto prático, utilizaram-se técnicas de recolha e de tratamento dos dados, bem como a sua interpretação e sugestão de aplicação.

As aulas das unidades curriculares de Sistema Turístico, de Turismo Patrimonial e Desenvolvimento Local, de Projeto Turístico Aplicado e de Gestão Hoteleira, do curso de licenciatura em Gestão Turística e Cultural, entre outras disciplinas, sustentaram parte deste trabalho. Sob o percurso desenhado com os pontos sequenciais: “Tema”, “Objeto de Estudo”, “Revisão de Literatura”, “Tomada de conhecimento sobre o estado da arte”, “Hipóteses de Trabalho”, “Teste das hipóteses de trabalho”, “Definição da hipótese de trabalho mais viável”, “Organização da Pergunta de Partida” e “Processo de Investigação/Ação”, seguiu-se a procura de “Resultados”.

Nos cerca de dois anos de trabalho, ganhou forma a ideia de “Modelo” que, como paradigma da gestão hoteleira em função do território, se considera aplicável a outros casos similares. O Hotel dos Templários é paradigma desta realidade hoteleira, pelo facto do Autor, Vítor Pais ser, à data, o seu Diretor. Associar a “espessura histórica dos lugares” com os modelos de exploração do alojamento turístico, do ponto de vista histórico e da contemporaneidade, foi o referencial teórico seguido.

Como poderemos comprovar, o Modelo HT é consistente e, como alojamento integrado na contextualização do conceito do Hotel-Destino é, seguramente, como veremos, marca indelével de futuro, porque a tendência e constância humana se

orienta, sempre, aos sítios das emoções vividas e, por isso mesmo, recordadas e, se possível, revividas.

1. Fundamentos para uma abordagem

O setor da Hotelaria³ é, numa visão internacional, um dos elementos de composição da experiência turística mais se destaca: a sua capacidade de integração dos viajantes é ponto crítico de sucesso. Numa perspetiva de geração de valor turístico, cada território que se identifica com a sua hotelaria ganha dimensão específica.

Os exemplos existem. Zonas costeiras, zonas de montanha, cidades, e outros lugares eleitos pelas elites que desde os tempos do Grand Tour foram construindo as bases do turismo contemporâneo, explicam essa realidade. A notoriedade dos países com grande tradição hoteleira tem por grande base de sustentação, investimentos complementares em transportes e outras infraestruturas estratégicas: estas comodidades são parte do histórico económico do destino turístico.

A dimensão económica alinhada à espessura histórica e aos recursos naturais e culturais do território, sustentados no eixo promocional dos agentes territoriais, nomeadamente hoteleiros, eleva-se no plano da competitividade e atratividade de um local? Parece que sim. O “Hotel-Destino” é conceito antigo que continua a ter influência no Mercado internacional? Acreditamos que sim.

No território da Região Centro e na Sub-Região do Médio Tejo historicamente conotado com a influência da cultura templária, ativada a partir da cidade de Tomar (incontornável), esta realidade afirma-se: o Hotel dos Templários é paradigma desta constatação. Constitui-se num modelo em que a relação território-hotel se manifesta em dimensões materiais e imateriais que, juntas, e em diálogo com os restantes parceiros organizacionais, públicos e privados, contribui, de facto, para criar mais cultura turística.⁴

³ Da definição clássica de “Hotel” em <https://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/kXp14K0B2To4eMugibQIEjtEEPxKsKsS.pdf> (9.6.2016) da Associação da Hotelaria de Portugal, Dicionário Técnico de Hotelaria, p. 240: “São considerados hotéis os estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições ou outros serviços acessórios de apoio, devendo possuir no mínimo 10 unidades de alojamento.”

⁴ Em há disponibilidade para quem necessitar de mais informação técnica poder utilizar um apoio muito relevante porque como se afirma em <https://www.forma-te.com/mediateca/viewdownload/31-restauracao-e-hotelaria/28387-manual-de-gestao-hoteleira> (9.6.2016): “O Forma-te (Associação Nacional da Formação e Ensino Profissional) é uma Comunidade de Aprendizagem, uma Rede de Aprendizagem Colaborativa, de todos os profissionais da Formação e Ensino Profissional. O Forma-te é, assim, um espaço de partilha de informação, conhecimentos e experiências entre os profissionais da formação e ensino profissional. É também a maior base de Recursos Educativos/Formativos Abertos de Portugal (20 MIL recursos digitais) disponível desde 2006.”

Face ao objeto de estudo, o Hotel dos Templários⁵, a estratégia de trabalho baseou-se na procura de fontes e sua análise crítica face a experiências profissionais dos Autores. Existiriam outras hipóteses de estudo: a história do turismo em Tomar, a tradição hoteleira da cidade, ou a influência dos recursos naturais como atrativos ou, ainda, a ligação da cidade com o legado de património cultural de influência templária, etc., etc.⁶ Escolhemos, todavia, estudar o papel da gestão hoteleira na promoção territorial. Acresce a esta constatação um facto determinante porque, como argumenta Fernandes (2013:9):

Em 14 de março 1923, a cidade de Tomar foi classificada como «estância de turismo», surgindo em seguida a respectiva Comissão de Iniciativa; a área de jurisdição da Comissão seria alargada a todo o território do concelho por Decreto de 8 de dezembro de 1925.

É óbvia a influência do território na gestão hoteleira. A pergunta de partida impôs-se: de que modo a gestão hoteleira em função do território influencia o desenvolvimento territorial de base local? Nesta lógica centrámos a nossa visão sobre a primeira unidade de alojamento hoteleiro da cidade e sobre o seu modelo de gestão: o Modelo HT (Hotel dos Templários).

Este modelo, que aqui consideramos como paradigma da ligação “pessoas-território-organizações” decorre da gestão hoteleira específica realizada em função do território integrando os recursos naturais, com influência principal do lago que a construção da Barragem do Castelo do Bode originou e os recursos culturais da região, de que o Convento de Cristo é ícone mundial.

O campo de observação foi é desenhado numa abordagem histórico-turística, estudando-se o histórico da unidade hoteleira e do que, em termos de fundação, desenvolvimento e atividade contemporânea significa na sua classe no território nabantino. Não se olvida, neste contexto, que o Posto de Turismo de Tomar é o mais antigo do país.

Avaliar a gestão hoteleira nesta perspetiva implicou uma incursão aos procedimentos internos de direção hoteleira e a validação desse património operacional que vem da década de 70 do passado século. Esta tarefa implicou uma incursão sobre aquele património hoteleiro constituído de procedimentos instituídos e, igualmente, da sua utilização atual.

⁵ Em <https://www.hoteldostemplarios.com/> (15.5.2017)

⁶ Em <http://www.cm-tomar.pt/> (15.5.2017)

Contextualizou-se a importância da gestão hoteleira que tem sido realizada um pouco por todo o país, com especial enfoque no episódio que desde 1911 marcou o turismo nacional: a entrada decisiva do país na internacionalização do seu turismo. O IV Congresso Internacional de Turismo, de então, teve impacto muito positivo. Os congressistas também visitaram Tomar e as sementes da hotelaria tomarense foram estimuladas.

Por isso, a hotelaria portuguesa, nomeadamente tomarense, integra esse contributo da 1ª República. Procurou-se investigar correspondendo-se ao objetivo imperativo do “dever de memória”. O pioneirismo hoteleiro em Tomar como em muitas outras localidades nacionais merece a consideração da História e, igualmente da Contemporaneidade. Saber de onde se vem e porquê é uma condição de respeito pelos pioneiros? Essa é uma linha que se assume.

O segundo modo de intervenção plenamente justificado em ambiente académico politécnico alinha-se, como se referiu, ao projeto MovTour sob o lema “*Turismo e Cultura para e com a Sociedade*” que se entendeu como claro, pertinente, exequível e, na resposta ao desafio de Vitor Pais, oportuno: fazer transitar o discurso académico para a sociedade e suas organizações é, tal como criar mais cultura turística, outro objetivo deste estudo.

Neste compromisso metodológico, a estruturação das matérias é focada na ligação Administração Pública-Academia-Empresa-Território-Município-Freguesia-Pessoas. Desta conexão virtuosa decorrem, também, as matérias de explicitação didática e, porventura, com interesse pedagógico. Todavia, existem limitações que sempre se ajustam a empreendimentos desta natureza decorrentes do calendário do projeto MovTour (2017-2019).

Finalmente, e como fonte de conhecimento com interesse para a génese e historial da marca “Grupo José Cristóvão SGPS”, a obra de José Afonso Sousa, recentemente editada, foi recurso bibliográfico complementar com muito interesse pelos dados ali reunidos.

Neste enquadramento os conceitos, como pontos de apoio para o desenvolvimento de referenciais teóricos foi-se impondo. Ao longo do texto, considerámos como Cultura Turística o que de algum modo Schwanitz (2006:395) avança como conceito de Cultura contemporânea, quando argumenta que:

Na sociedade moderna, o que é diferenciador já não são os grupos de pessoas mas sim os tipos de comunicação. Os diversos tipos de comunicação cristalizam

em torno das funções sociais. Tais funções são por exemplo a regulação de conflitos (direito), a tomada de decisões colectivas (política), a aprendizagem suplementar (educação), a alimentação e segurança material (economia), a dominação da natureza (técnica), e a percepção da realidade (ciência). (...) Cada um tem a mesma importância para o todo, e todos funcionam segundo o princípio da divisão do trabalho.

Esta ideia de Comunicação faz parte da cultura e a ideia de partilha faz parte da prática turística (encontro de pessoas e das suas culturas). Este é um eixo compreensivo que, ligando política, direito, economia, educação, técnica e ciência concita teorias e suscita desenvolvimentos práticos que, juntos, contribuem para uma melhor compreensão sobre os mecanismos do turismo e da cultura de cada sociedade, de cada território? Os Autores acreditam que sim e tentam conduzir o seu trabalho, também alinhado a esta preocupação.

2. A contextualização da Cultura Turística e Hoteleira

Estudar a questão turística numa perspectiva da sua cultura é tarefa exigindo uma abordagem que parte do global para o local. A Organização Mundial do Turismo (UNWTO-OMT) fundada como agência especializada das Nações Unidas é a organização internacional do campo específico do turismo e dos contextos onde ele se estuda, se promove e se pratica.

Como componente do desenvolvimento sustentável, este domínio de atividade económica em articulação com a missão geral da ONU pode ser observado nas suas implicações de natureza plural onde, por exemplo, as questões ambientais e sociais se ligam com as de natureza económica. Nesta ligação, a Cultura é o cimento que as une.

Como comprova a revisão de literatura, os efeitos sociais são, neste contexto mundial, um dos pontos-chave da atenção da ONU e suas organizações. A Cultura de diálogo proposto pela UNESCO é fundamental na ligação entre o turismo e os territórios. A missão que sustenta esta visão em termos de órgão internacional doutrinário e estratégico para o turismo mundial, é relevante.

As medidas de política internacional criam mais Cultura Turística internacional. No âmbito das sociedades mais desenvolvidas e dos países em desenvolvimento, sob os valores da ONU, a partilha de problemas e de soluções são linhas de ação constantes.

O turismo acessível para todos é, a título de exemplo, um eixo central das preocupações do turismo responsável e ao serviço dos residentes não se descurando, em sede de ICOM, a relação dos visitantes/visitados e a satisfação de viajantes, excursionistas, turistas: a Carta Internacional do Turismo Cultural é disso o melhor exemplo.

A aplicação dos conteúdos reunidos no Código Mundial de Ética do Turismo depende, em grande medida, das estratégias inclusivas e da forma como funcionam as administrações públicas e as empresas privadas e mistas (de capitais públicos e privados).

Por isso, na perspetiva da geração de receita com impactes na recolha de impostos por parte dos Estados e no fortalecimento competitivo das Empresas e, portanto, na dinamização da Economia, nomeadamente do Emprego e da Inovação, os países membros da ONU, seguindo os procedimentos destas convenções globais, retiram vantagens.

A legitimação das atividades económicas num mercado regulado são, como se comprova amiúde, a garantia de, num mundo de incertezas, se estruturarem respostas adequadas a problemas complexos. A História demonstra-nos esse caminho.

O desenvolvimento dos destinos turísticos desde os tempos do *Grand Tour* e nomeadamente durante os designados «Loucos Anos Vinte» ou da «Revolução cibernética da década de 70» do passado século e da agora pujante Indústria 4.0, arrastando o e-Turismo e afirmando o Turismo 4.0 é, apenas, mais um ciclo.

Na era da digitalização da economia e da inclusão tecnológica da inteligência artificial e da robotização e automação produtivas assiste-se, porém, a uma expansão do desejo de cocriação de experiências humanas e humanizadas. A tendência crescente para experimentações pessoais e de grupo mostra que todos somos consumidores-produtores.

Empoderados pelas TICs, intervimos, enquanto consumidores de bens e de serviços, na composição do produto/pacote turístico através das nossas motivações, desejos e participações ativas. As redes sociais comprovam este poder de Cliente, porque ele poderá procurar e aceder à fruição de experiências cada vez mais inovadoras.

Se a criação da OMT em 1975 significou, no século passado, a criação e sustentação de efeitos económicos nas economias dos países entretanto aderentes (157) para além de territórios e de outros membros afiliados existe, hoje, uma nova dimensão a considerar. Quando se reúnem os interesses da administração pública e empresas, universidades e toda uma série de organizações públicas e privadas, a necessidade

de desenvolvimento sustentável estimula a construção de redes e, nelas, as opiniões dos Consumidores são, por vezes, decisivas.

Posicionadas na fileira do turismo acompanhando as mudanças sociais e tecnológicas, as organizações contribuem para que esta indústria seja, hoje, o principal motor económico da maioria das economias mundiais. Portugal aderiu em 1976 à OMT e, neste panorama evolutivo, regista-se a progressiva profissionalização deste subsector da economia nacional. É uma indústria escrutinada? Sim, cada vez mais. O facto de Portugal “estar na moda” traduz a valorização do lastro turístico nacional? Sem dúvida.

A UNWTO-OMT, sediada em Madrid e com representação planetária é um projeto do domínio do turismo, em geral, e dos segmentos da oferta e da procura turísticas específicas. O cuidado tido pela organização, na orientação estratégica tendente à minimização dos efeitos negativos (enquadramentos e normativos) e à maximização dos efeitos positivos (aumento da satisfação dos clientes e sustentabilidade das intervenções da turistificação territorial) é estimulante? Certo que tem esse efeito, através benefícios da Notoriedade que incute aos seus estados-membros.

Observar o mundo do Turismo através da perspetiva hoteleira apresenta particularidades: o alojamento tem sido ao longo da história da mobilidade humana um ponto-chave para a compreensão da própria marcha civilizacional. O objetivo de estudar a cultura turística através da relação Empresa-Academia no âmbito da gestão hoteleira desenvolvida em função do território, faz sentido.

Atrair outros parceiros para fortalecer a relação Empresa-Academia é um eixo estratégico que “Pós-MovTour” consolidará o trabalho desenvolvido entre 2017 e 2019? Acredita-se que sim, porque a Cultura Turística, tão necessária a este subsector da Economia integra-se no desenvolvimento sustentável e seus clássicos três pilares social, económico e ambiental. A Cultura é o pilar complementar a esta tríade? Sim, tem essa dimensão agregadora.

3. Referencial teórico geral

Fundamentar o que se pretende partilhar como Conhecimento implica a construção de um referencial teórico adequado. Como referem Ramos e Costa (2017) um dos problemas do nosso tempo no estudo do turismo é o que trata da transição do modelo tradicionalista de análise para a contemporaneidade da atividade.

Neste novo turismo, dito “pós-fordista” desenvolve-se uma nova perspectiva de valorização das experiências e de sensações, únicas, unipessoais e adquiridas pelos turistas nos locais que visitam e nos pontos de trânsito das suas viagens. A sofisticação em turismo é, crescentemente, maior. Nesta lógica, torna-se necessário haver da parte dos decisores uma maior competência em cultura turística.

Fundamentar opções na elaboração de produtos e de pacotes turísticos implica, assim, uma visão simultaneamente económica, social, cultural, ambiental e, não menos relevante, diplomática. É a partir desta visão integradora que, parece-nos, se desenham novas soluções para os novos desafios do turismo. Os profissionais do Turismo procuram, recebem e trocam educação e formação que os posiciona na estrutura profissional (desde a base das operações até à liderança de grandes grupos). A permanente experimentação faz parte da sua vida.

No âmbito do projeto MovTour a gestão hoteleira em função do território é, substantivamente, um dos seus pontos-chave. A atividade turística baseada fundamentalmente na **viagem** e na **hospitalidade em viagem** promove cultura turística? Estamos convictos dessa produção específica. Os profissionais do turismo atuam num setor multi, pluri e transdisciplinar.

Se a Viagem se constitui como o elemento mais relevante porque o fazer turismo implica a deslocação (Cunha, 2001), o Alojamento é uma combinatória básica a considerar, porque a interdependência dos elementos que caracterizam a sistémica turística (Beni, 2012) agrega novas variáveis nas práticas turísticas, sempre em concordância com as mudanças surgidas no Mercado mas, porém, ancoradas nas viagens e nas estadas.

O Turismo tem uma longa e fascinante História: já nas sociedades pré-clássicas a questão do alojamento disponibilizado para os viajantes pelas então primeiras cidades, localizadas nas rotas do comércio significou o aparecimento e desenvolvimento de um forte negócio de aluguer de camas para pernoita e de serviços de refeições e de cuidados básicos de higiene, para além da segurança inerente a tais ofertas.

A História apresenta inúmeros casos que, por exemplo, na eventual construção de um Friso Histórico-Turístico⁷ muito se nos seria elucidado, entre outras temáticas,

⁷ A História do Turismo está intimamente relacionada com a História Económica e a sua componente cultural. Num estudo mais elaborado seria interessante estabelecer-se o conceito de **Linha do Tempo em Hotelaria** que, justamente, agregado a um **Friso Histórico-Turístico** revelaria certamente questões muito interessantes. Em a obra *History and Tourism* de John Towner e de Geoffrey Wall, *Annals of Tourism Research*, vol. 18, Oxford: Pergamon Press, pp.71-84, 1991, em https://www.researchgate.net/profile/Geoffrey_Wall2/publication/222487388_History_and_tourism/links/59fc4881a6fdcca1f2933cc5/History-and-tourism.pdf (9.4.2019) poderemos aceder a uma visão muito útil para a compreensão desta temática histórica do turismo.

sobre o apuramento dos modos de acomodação das pessoas ou sobre a evolução do gosto culinário em ambiente exclusivamente hoteleiro.

O estudo da Restauração, nomeadamente da Gastronomia e Vinhos apoiado em estudos de caso (e há basta bibliografia sobre este domínio, nomeadamente, da problemática da gastronomia desde a escala local à escala geográfica global) contribui para a qualificação hoteleira. Dissertações de mestrado e teses de doutoramento, bem como relatórios e outra documentação técnica e científica, divulgados em plataformas digitais e blogs especializados, demonstram a vitalidade deste tipo de investigação/ação.

Nesta lógica, o estudo que se apresenta, baseado, sobretudo na experiência profissional dos Autores, tenta responder teoricamente a uma necessidade profissionalmente sentida para se potenciar a relação entre a componente empresarial e a componente académica. A adaptação prática dos conteúdos agora tratados é um dos grandes objetivos didáticos.

Na prática, o desafio, funcionou quase como um «caderno de encargos» que, originado do lado da hotelaria, quase como provocação, dada a insistência manifestada, foi sendo respondido do lado da «academia». Materializado num texto pretensamente unitário, reunindo os contributos produzidos está exposta, teoricamente, uma troca de experiências que também enriqueceu os Autores convocados à escrita. O ambiente MovTour desencadeado pela parceria IPT-IPS-CES também suscitou contributos editoriais importantes.⁸

Tentou-se utilizar referências objetivas e, ao longo do estudo agora editado, os apontamentos do trabalho de campo e de aulas também foram utilizados. Assim se divulgam ideias e experiências, base do eixo teórico associado ao desafio descrito. O encontro entre a experiência territorial de gestão hoteleira e experiência de ensino superior em turismo é, portanto, natural.

Por isso, o trabalho agora concluído, expressa vontade substantiva de criação de valor, em prol do Turismo e, no caso específico, do desenvolvimento turístico da Cidade de Tomar, da Região Centro e de Portugal.

Na tão célebre e propalada visão em rede, típica da Sociedade do Conhecimento, as oportunidades de negócio em Turismo significam, cada vez mais, a criação e venda

⁸ Conforme trabalho de Luís Mota Figueira e João Pinto Coelho, de 2017, na forma de e-book em http://portal2.ipt.pt/pt/noticias/conferencias/apresentacao_interpretacao_patrimonial_em_turismo_2018_09_19/ (12.7.2018)

de produtos únicos, distintivos, surpreendentes, versáteis, de fácil compreensão e consumo, que originam experiências marcantes, e validam a cadeia de valor do Turismo.

Experiência e cocriação de experiências das mais diversas que a imaginação e capacidade produtiva podem materializar concitam, por sua vez, novos ciclos de produção que, numa afirmação comercial de sustentação alimentam financeiramente a rede de interesses, regulada pelo Mercado e pelo Estado. A digitalização da economia também necessita de conteúdos distribuídos em plataformas de simples acesso, mas credíveis.

A rede de consumo turístico necessita de novidades e exige ser energizada. Conhecer um domínio da atividade humana é uma forma de melhor compreender o comportamento humano. Em turismo, esse é o principal fator crítico de sucesso. Tentámos criar conteúdos que, para os nossos Leitores, façam sentido: se originarem discussões sobre a temática da cultura turística, teremos atingido parte significativa do objetivo principal de trabalho editorial. Se se integrarem no negócio turístico, também.

4. A Turistificação e o Desenvolvimento Socioeconómico

O território é o repositório material da história da Humanidade. Nesta lógica, quando as pessoas ocupam um determinado território, inventam e aperfeiçoam mecanismos, ferramentas e técnicas de exploração territorial, valorizam recursos naturais e criam cultura, transformam a natureza, acrescentam coisas à paisagem. Humanizam a Geografia natural.

Nessa criação humana, cultural, a capacidade de transformar e de, por exemplo, de criar plasticidades construídas, únicas, e de exercer a mobilidade e, por contraste, a fixação de comunidades locais, é uma das grandes vitórias da civilização.⁹ Como esclarece Ferrão (2010:1):

A natureza polimórfica das espacialidades que caracterizam, ou deverão caracterizar, o posicionamento de Portugal no Mundo reflecte distintos valores éticos, interesses, preferências e opções, pelo que deve ser alvo de controvérsia baseada em conhecimentos e argumentos teórica e empiricamente sólidos e em objectivos e valores explicitamente identificados.

⁹ Ferrão, João (2010) “Pôr Portugal no Mapa”. JANUS.NET e-journal of International Relations, N.º 1, Outono 2010. http://observare.ual.pt/janus.net/images/stories/PDF/vol1/portuguese/pt_vol1_n1_art8.pdf (9.4.2019)

O modo como determinada coletividade ocupa e desenvolve um povoado, um lugar, uma aldeia, uma vila, uma cidade ou uma megacidade, está indissociável da sua capacidade para gerir alojamento. Depois, a teia completa-se com a alimentação, a segurança e conforto, etc. A instalação de comunidades em lugares que elegem e onde vão construindo a vida em coletividade, reclama bens e serviços. Define-se na Geografia humana.

Estudar o papel da Hotelaria¹⁰ na constelação das variáveis positivas e negativas (nunca neutras) de ocupação urbana, periurbana ou rural é, também, uma forma de perceção sobre os fundamentos da vida económica de cada território.

Claro que, nesta lógica, nem todos os estabelecimentos hoteleiros se poderão considerar nesta formulação: reserva-se naturalmente para estabelecimentos hoteleiros icónicos a imagem e referencial de alojamento que, sincrónicos com a imagem do lugar, famos a dizer com o «*genius loci*»,¹¹ se consideram como catalisadores e, portanto, como geradores, portadores e transmissores de energia. São os «hotéis-destino».

Esta energia, insuflada a montante, em plano produtivo hoteleiro e a jusante da sua atividade significa criação e disseminação de valor em diversas dimensões: (hoteleira -promocional-emocional-social-empresarial-sociológica-económica-financeira-etc.). A esta metáfora e a esta cadeia lógica associa-se, por sua vez, o modo de produção: o modo de produção/consumo, no turismo é sempre caracterizador de um local, porque o turismo é um fenómeno local.

O turismo é um consumidor de território e acontece num lugar (num profissionalmente designado “*destino turístico*”). O critério orientador fixado para o nosso estudo tem particular importância na escolha do local (Tomar) e na época eclética que vivenciamos, por um lado, e de especialização, por outro.

Estes fatores criam uma atmosfera em desenvolvimento no que designamos genericamente por «mundo do trabalho». Planeado e executado em ambiente Indústria 4.0.¹², o Turismo, como atividade económica com efeitos ambientais e sociais, tanto

¹⁰Gustavo Barbosa e Márcia Leitão na obra “*Breve história do turismo e da hotelaria*” de 2005, Brasília: Confederação Nacional do Comércio, disponível em <http://www.portaldocomercio.org.br/media/brevehistoricodoturismoedahotelaria.pdf> (11.2.2016) explicam com clareza esta evolução.

¹¹A abordagem dos lugares pelo turismo é, regra geral, apostada na envolvente paisagística (património natural e sua relação com o património cultural) e, nos projetos de grande exigência essa aposta é decisiva. O Legado Templário de Tomar e o Hotel dos Templários explicam essa síntese? Sem dúvida.

¹²O projeto “*Programa Turismo 4.0 - Estrutura para a implementação do programa no setor do Turismo*” do Turismo de Portugal, I.P., em <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/Turismo4/Documents/Turismo40-apresentacao-LA-2017.pdf> (12.3.2018) apresentado em *powerpoint*, aborda essa realidade empresarial sob o slogan “*Potenciar Portugal como um hub global de inovação no Turismo, promovendo um ecossistema de cooperação tecnológica e empresarial*”.

positivos quanto negativos, tem participação central no desenvolvimento territorial de base comunitária.¹³

Neste contexto, estudar o papel de um Hotel na animação económica e social, bem como na componente ambiental de um território significa admitir-se que a relação resultante é determinante na turistificação local. No caso, a cidade de Tomar, no contexto da sua expansão icónica à região influencia, nomeadamente, a sub-região do Médio Tejo, pertencente à Região Centro de Portugal. O nascimento de Portugal como Nação está-lhe implícito e o Templarismo é um pilar importante do poder icónico nacional.

Esta é uma base de sustentação a considerar na compreensão do turismo enquanto fenómeno que modela, artificialmente, a geografia natural de uma região quando esta é apropriada para fins turísticos. A cultura templária é, de facto, dominante. Como esclarece Cunha, (2009:241) numa perspetiva alinhada a esta fenomenologia cultural destacando o papel das unidades hoteleiras:

Um hotel, durante a sua vida, tem necessidade de rever, várias vezes, a sua estratégia com o objectivo de revitalizar o interesse da sua clientela mediante a melhoria da sua imagem e reputação e de garantir a sua rendibilidade. Com frequência, os hotéis têm necessidade de identificar novos mercados e de adoptar meios para neles penetrarem: um hotel possui uma vida longa (existem hotéis centenários) e durante a sua vida verificam-se mudanças muito significativas que se reflectem na exploração e mesmo na necessidade de adaptações físicas e de estrutura.

Por outro lado, a rendibilidade dos hotéis independentes depende do rigor da gestão mas sofrem os inconvenientes do peso dos seus elevados custos fixos, sobretudo, durante as épocas de baixa estação.

Nesta citação a promoção hoteleira e sua eficácia implica a integração da inovação, tanto no tipo de produtos e de processos inerentes à procura como ao nível da imagem distintiva de cada unidade hoteleira. Este esforço reclama energia. Inovar pela promoção da «marca» e arriscar a inovação organizacional com base na combinação entre recursos humanos e recursos materiais, é o segredo da gestão integrada? Sem dúvida.

¹³Em http://www.rederural.gov.pt/images/Parecer_CESE_Sobre_DLBC.PDF (14.5.2018), refere-se que: “O desenvolvimento local de base comunitária é um instrumento específico para utilização a nível sub-regional, que complementa outros apoios ao desenvolvimento a nível local. Pode mobilizar e envolver comunidades e organizações locais, de modo a que contribuam para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.”

Fazer-se melhor requer energia e meios adequados. Numa época em que as inovações são cada vez mais sustentadas em novas tecnologias e em que parece que a automação, robotização e digitalização da economia na produção de bens e serviços, poderão fazer esbater a relevância do fator humano há, porventura, uma ilação a ponderar: o turismo é interação entre seres humanos e esta circunstância representa a sua força intrínseca.

Reside nesta incontornável verdade, o maravilhamento que anima a prática turística, a evasão e a descoberta que se lhe associam. Indelévelmente. Historicamente e como se explica em Grenha (2011: 56-57) a questão que relaciona viagem e alojamento com a questão da alimentação é problema de gestão e planeamento hoteleiro porque:

Por todo o século XIX disseminaram-se os estabelecimentos de restauração, com adaptações aos diferentes níveis financeiros da sociedade. Para uma clientela rica e exigente de novidades culinárias, Escoffier e o seu sócio César Ritz, encetaram uma nova forma de apresentação culinária através da abertura de restaurantes refinados inseridos em hotéis de luxo, onde a exclusividade e dedicação garantiam a satisfação dos seus clientes. Os palaces ou hotéis de luxo expandiram-se a partir de 1880, permitindo a dispersão concomitante dos seus restaurantes e através deles da nova geração de cozinheiros por toda a Europa.

Nesta lógica de expansão, o que mais marca a paisagem hoteleira internacional é o que liga o conforto do alojamento e da alimentação com a envolvente criteriosa do lazer de luxo. No século XXI, na era do Conhecimento e Globalização assistimos a um redesenho do sentido de conforto que incorpora, por exemplo, o luxo de acesso a produtos biológicos e a singularidades de emoções e de sabores culinários, únicos. A convivência do turismo de luxo com o turismo praticado de forma mais «espartana» elucidam sobre o ecletismo que referimos anteriormente? A realidade mostra que sim.

De facto, há clientes que procuram cada vez mais as culinárias outrora mais modestas. Umas serão mais dispendiosas e outras acessíveis a maior número de consumidores: ambas, porém, são sustentadas pelo mesmo conceito de autenticidade. Também os estabelecimentos presenteiam os contemporâneos com uma democratização de acesso aos bens e serviços hoteleiros, sem deixar de prosseguir, nas escalas correspondentes às estrelas que selecionam as mesmas clientelas, os seus trilhos de segmentação aplicada em cada tipo de Procura.

Nesta segmentação cabem as questões de Inovação e os processos de Criatividade orientados, ambos, à criação de valor. Ela surge quando os recursos endógenos são

transformados em atrativos turísticos. A energia necessária a esta modificação de estatuto de recursos apropriados pelas práticas económicas, nomeadamente turísticas, provém dos investimentos públicos e privados que instalam novas paisagens, reinventam territórios, criam produtos, pacotes, experiências, anima as pessoas e as suas vidas.

A Turistificação, como resultante destas dinâmicas, é o processo de adequação dos territórios à exploração comercial, considerando a sua vocação para o turismo. Neste processo criam-se várias frentes de exploração turística. Assim, integrando-se o Turismo como mais uma atividade económica de um determinado território, a qualificação e obtenção de notoriedade turística pode significar um benefício. A propósito, o título “5.3.5. Territórios turísticos e organização local e regional do Turismo”, Machado (2009:289-299), consubstancia matéria importante para a compreensão deste processo.

Como se comprova sem dificuldade, a Hotelaria é, muitas vezes, o primeiro fator de turistificação de um lugar e, se não se atualiza, perde clientes e, conseqüentemente, valor. Como argumenta Figueiredo (2013:41):

Atualmente o conceito de hotel é muito mais do que um simples serviço de alojamento para pessoas em viagem. É um lugar de experiências que cada vez mais disponibiliza serviços complementares ao alojamento e outros que o cliente pode usufruir mesmo sem pernoitar. Destacam-se alguns serviços de SPA e restaurante que estando integrados numa unidade hoteleira, estão abertos à comunidade sem obrigatoriedade de alojamento.

Numa sociedade em que cada vez mais se aceleram processos e procedimentos em tantas outras frentes de atividade económica e social, o hotel é uma entidade que, não deixando de acompanhar essa aceleração, tanto em processos como em procedimentos, tem sabido preservar a hospitalidade, constante aparentemente conservadora, mas, sua “luz” na linha de conquista permanente: ter tempo para as Pessoas!

Os conceitos de alojamento, tal como muitos outros, também são evolutivos. A procura de diferenciação propicia novos conceitos e, nessa lógica, também oferece «novidades». Como descrevia Figueiredo (2013: 42), há uns anos:

*Recentemente foi inaugurado o primeiro boutique hotel localizado na zona histórica de Lisboa. Promete ser um hotel **sui generis**, dando aos seus hóspedes a oportunidade de conhecerem o bairro de Alfama de forma diferenciada.*

*Nas proximidades da Sé de Lisboa, do Castelo de São Jorge e com passagem obrigatória do famoso “elétrico 28”, conhecido como o “elétrico dos turistas”, este hotel é um tesouro escondido num dos bairros mais pitorescos de Lisboa e que domina a arte da integração total com a envolvente arquitetónica e paisagística. O **wine bar** e a piscina no primeiro andar oferecem uma perfeita combinação entre a autenticidade da gastronomia e vinhos portugueses e a vantagem sublime de desfrutar das vistas e sons da cidade e do rio Tejo.*

Embora os perigos da Gentrificação¹⁴ estejam sempre presentes nos processos de turistificação urbana, como é o caso acima citado, a pressão da comunidade local pode significar a exigência à administração pública e à comunidade residente para a resolução dos problemas. Essa cultura turística, se manifestada é a contrapartida de manutenção dos «usos e costumes» dos lugares, obrigando os investidores a usarem de critérios programáticos sustentados em licenças e autorizações das tutelas. Fiscalizados.

Em Lisboa, como em muitos outros destinos turísticos, o contraponto da gentrificação é a resposta a essa agressão social bem como à “*disneysização*”, ou seja, da criação efetiva de estereótipos turísticos cuja imagem *pastiche* se agrega, indelevelmente, ao processo gentrificador. Expulsar os moradores mais antigos e captar novos moradores, em excesso, significa perda do **espírito de lugar**, que só a vivência dos primeiros assegura.

Numa perspetiva de Inovação, obtendo-se no caso citado uma retocada Paisagem Cultural, foi possível ligar «lugar onde» e «envolvente» de forma a tirar-se vantagem da tradição do habitar tradicional lisboeta. Nesta solução urbana contemporânea segundo Figueiredo, conservou-se a aura e cultura do lugar, como parece, porque argumenta que:

*O edifício original é datado do século XIX, sendo que ao entrar em vez de uma receção tradicional, o turista irá encontrar uma aconchegante sala de estar, podendo fazer o seu **check-in** em qualquer parte do hotel. Este é um conceito que se define como “a sua casa longe de casa.” O ambiente descontraído convida o hóspede a retirar um livro a retirar um livro emprestado da sala de estar ou um **snack** ou bebida do **loyalty fridge**, disponível 24 horas e ao mesmo tempo a integrar-se na cultura e tradições do bairro de Alfama e da cidade de Lisboa.*

¹⁴ **Gago**, Ana, (2018), *O aluguer de curta duração e a gentrificação turística em Alfama, Lisboa*, Dissertação de Mestrado orientada pelo Prof. Doutor Eduardo Brito Henriques e Doutor Agustín Cocola Gant Mestrado em Turismo e Comunicação, Universidade de Lisboa Instituto de Geografia e Ordenamento do Território Faculdade de Letras Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32753/19/tm_igotul010887.pdf (12.2.2019). É uma obra oportuna para abordagem deste problema urbano.

A antiguidade do edificado e o conforto são atributos que perfazem uma promessa de experiência única e só possível neste espaço, afirmando-se o “espírito de lugar”, ou seja, continuando-se o *genius loci* embora “retocado”. Muitos dos viajantes procuram estas combinações para fruição. No caso, esta ligação “lugar de alojamento-território envolvente”, segundo Figueiredo:

Disponibiliza produtos e marcas portuguesas de grande qualidade, sendo que até a música tem raízes portuguesas, de Portugal, à África e ao Brasil. Não será este novo conceito de hotel uma forma de “produção de património”? Pensamos que se enquadra com a linha de pensamento dos autores atrás referidos – na sociedade contemporânea não há limites para aquilo que poderá ser considerado património, dado que a ampliação do conceito nos autoriza esta reflexão.

A **produção de património** é, justamente, uma das linhas de uma nova forma de entender os testemunhos patrimoniais e de os utilizar em função das economias locais. Nesta conformidade, a gestão hoteleira em função do território urbano alavanca ações que, direta ou indiretamente, fazem criar e/ou renascer edificados e sua envolvente orientada ao alojamento? Como vimos, há casos que o comprovam.

A ampliação dos conceitos e, nomeadamente, do conceito de património, é uma consequência do processo de patrimonialização não apenas com o objetivo de salvaguardar os testemunhos abrangidos pelas convenções internacionais da UNESCO e, por extensão, das autoridades nacionais que subscreveram as convenções que fazem doutrina e a produção legislativa, mas, também, com o objetivo da refuncionalização produtiva, imobiliária. Por vezes especulativa. A ação fiscalizadora é, aqui, a chave que minimiza os desvios.

A salvaguarda dos bens culturais também pressupõe a refuncionalização dos mesmos. No caso português os valores da salvaguarda do património cultural regem-se a partir da Lei 107/2001 de 8 de agosto e nos demais normativos que, num conjunto regulador e regulamentador marcam, também, a relação do património com o turismo.¹⁵

A apropriação do património é fundamental, por exemplo, na criação de condições na envolvente imobiliária do negócio turístico: a paisagem global de um lugar e os elementos culturais autênticos que nela se inserem proporcionando a fruição de tanto paisagens naturais como paisagens humanizadas, são fatores de investimento

¹⁵Nesta lógica, tanto a DGPC – Direção Geral do Património Cultural, quanto Turismo de Portugal, I.P., dentro das suas missões constitucionais são os polos ordenadores dos enquadramentos jurídicos, técnicos e científicos que se haverão de considerar em qualquer caso em que a Turistificação acontece.

e exploração hoteleira. São, portanto, lucrativos e entram na cadeia de valor do turismo. Há muitos exemplos que se podem evocar.

Os territórios densamente equipados com hotéis acabam por se tornarem, em função da ação e do tempo em que aqueles estão em atividade, ícones visuais. Imaginar Tomar turisticamente, sem o Hotel dos Templários é impossível. A história de cada hotel explica, de modo muito concreto, como esse testemunho de atividade económica a favor do crescimento de um território o legitima ou o vitimiza, aquando do ajuste de contas nos balanços periódicos contidos em diagnósticos de investimento.

A rentabilização dos espaços é, portanto, uma preocupação no planeamento estratégico que acompanha a fundação de cada unidade hoteleira. É, aliás, o garante da sua sobrevivência. Os hotéis nascem, vivem e, alguns, morrem e/ou renascem. A localização é um requisito da gestão hoteleira que determina, em boa medida, toda a estrutura gestonária de um hotel. A ligação entre o território e a turistificação é permanente e necessária, porque também as distribuições dos fluxos turísticos requerem a orientação e dispersão dos visitantes/clientes de modo a corresponder às suas motivações, desejos ou aconselhamentos.

Estas distribuições podem contribuir para descongestionar alguns destinos turísticos em que a capacidade de carga se apresenta fragilizada pela densidade da atividade turística e, nessa estratégia operacional, também podem alinhar-se, por isso mesmo, à estratégia de qualificação do turismo nacional.

Nesta lógica, o desenvolvimento socioeconómico está diretamente dependente do investimento público e privado mas, no domínio do turismo e da componente hoteleira, a vertente da iniciativa de inovação e de diferenciação na elaboração dos produtos é matéria que se poderá considerar como mais pertencente às empresas, porque são elas que geram a riqueza direta e indireta.

A promoção dos territórios como serviço público do Estado tem que prestar maior atenção à lógica de investimento público de enquadramento à marca Portugal porque essa deverá ser a referência «chapéu» da marca nacional e das submarcas, tanto das Entidades Regionais de Turismo de Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Região de Turismo do Algarve (que resistiu a adotar, e bem, a nova designação) bem como dos Açores e da Madeira, enquanto Regiões Autónomas.

As entidades envolvidas na promoção turística nacional estruturam a Marca Portugal, uma estrutura cujo eixo central é, sem dúvida e, especialmente desde 1911¹⁶, o clima, a cultura e a hospitalidade. Com a evolução das últimas décadas e como se poderá ler no portal da autoridade turística nacional a lição “marca Portugal” implica um ordenamento do território, por sua vez, orientável a um ordenamento turístico, porque:¹⁷

A Lei n.º 33/2013, de 16 de maio, estabelece cinco áreas regionais de turismo em Portugal Continental, que refletem as áreas abrangidas pelas unidades territoriais utilizadas para fins estatísticos NUTS II – Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

Esta Lei define ainda o regime jurídico da organização e funcionamento das entidades regionais de turismo, às quais compete valorizar e desenvolver as potencialidades turísticas e gerir de forma integrada os destinos no quadro do desenvolvimento turístico regional de cada uma das áreas correspondentes, de acordo com as orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo.

A valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas dependem das medidas de política de cada governo. Nessa lógica, o pensamento estratégico cuja visão pretende abarcar uma década, permitindo flexibilizar os planos que esse pensamento suscita é relevante. Regista-se o cuidado em qualificar o tecido turístico do território turístico nacional:

O modelo de gestão estimula o envolvimento dos agentes privados na ação destas entidades e determina também a existência de quatro órgãos: a assembleia geral, onde têm assento as entidades participantes; a comissão executiva, órgão executivo e de gestão da entidade regional; o conselho de marketing, responsável pela aprovação e acompanhamento da execução do plano de marketing; e o fiscal único.

¹⁶Data do IV Congresso Internacional de Turismo que se realizou em Lisboa e de que há profusa documentação, nomeadamente na Hemeroteca Digital de Lisboa, com reportagens da época patentes na revista de então “Ilustração Portuguesa” especialmente nos números de maio de 1911.

¹⁷Em função da distribuição territorial com base nas NUTs houve, posteriormente, algumas agregações territoriais de que a ligação, entre Alentejo e Ribatejo, se tornou como referência para as duas anteriores regiões turísticas. Numa perspetiva desapaixonada, assiste-se a uma dificuldade de ligar duas realidades muito distintas que mereceriam, ambas, uma outra solução que utilizasse esses elementos territoriais e autênticos de uma forma mais vantajosa para o país e suas regiões. <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismo-deportugal/destaque/Pages/NovaLeidasRegioesdeTurismo.aspx> (12.10.2016)

De acordo com os respetivos estatutos, as entidades regionais de turismo adotam as seguintes denominações:

- Turismo do Porto e Norte de Portugal, com sede em Viana do Castelo;*
- Turismo Centro de Portugal, com sede em Aveiro;*
- Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, com sede em Lisboa;*
- Turismo do Alentejo, com sede em Beja;*
- Região de Turismo do Algarve, com sede em Faro.*

Nesta lógica territorial, o Turismo de Portugal, I.P., tem desenvolvido trabalho sistemático que se traduz por uma maior profissionalização das suas abordagens e uma relação mais íntima com todos os atores, tal como se demonstra através do ET 27¹⁸, base doutrinária da estratégia nacional. Todavia, ainda há muito caminho a trilhar.

Esta estratégia foi desenvolvida através de laboratórios que funcionaram em todo o território continental e arquipelágico e é, em termos metodológicos, pioneira nesta abordagem «de fora para dentro». A dinâmica do turismo é também geradora de economia e de inclusão social pela sua capacidade de inovar em produtos, em pacotes, em experiências cada vez mais singulares (e de territorialidades específicas) não massivamente, mas em segmentos de procura bem determinados. A atenção dos Governos a esta realidade é cada vez mais relevante. Como se poderá observar no Diário da República, 1.ª série — N.º 187 — 27 de setembro de 2017, e exarado pela Presidência do Conselho de Ministros, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017 determina o seguinte:

O turismo é uma atividade estratégica para Portugal, sendo um instrumento determinante para a promoção da coesão territorial e para a criação de emprego e de riqueza. Em 2016, o turismo conheceu números recorde na economia nacional, tendo atingido 12,7 mil milhões de euros de receitas, o que representou 16,7 % das exportações de bens e serviços e 49 % das exportações de serviços, contribuindo decisivamente para a criação de emprego. O saldo da balança turística ascendeu a 8,8 mil milhões de euros, refletindo, a par do crescimento da procura externa, a dinamização do mercado interno com mais portugueses a fazer férias em Portugal. Apesar dos bons resultados, importa garantir que o turismo se afirme cada vez mais como uma atividade sustentável ao longo do ano e ao longo do território, que valorize os recursos naturais de que Portugal dispõe e que contribua para a criação de emprego e de riqueza e para a promoção da coesão territorial e social.

¹⁸Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/108219631> (12.11.2017)

Os dados que sustentam as evidências empíricas são claros: sem dúvida de que, como atividade estratégica, o domínio da economia do turismo regista uma procura do Portugal distintivo e das Regiões distintivas. No caso de Tomar, bastará a evocação do Convento de Cristo, da Barragem do Castelo do Bode, da Festa dos Tabuleiros, do Legado Templário, do Castelo dos Templários, etc., ícones estáveis na procura dos viajantes, para se entender a atratividade externa e a dinamização do turismo interno.

A criação de redes, tanto formais quanto informais para a afirmação, pelo estudo e pelo desempenho profissional no turismo e nas áreas afins, com objetivos de criação de mais e melhor cultura turística, é obrigatória. Assim, também este estudo se insere no espírito da ET27 de modo muito claro: a criação de mais Cultura Turística também se alcança com a disseminação dos saberes aos diversos públicos envolvidos.

Por isso, a parceria constituída em forma de investigação/ação pode ser um contributo clarificador. A concertação de interesses é, aliás, o tom geral do desenvolvimento turístico nacional desde o passado recente. A influência histórica fomentada pela aplicação do PENT¹⁹ é óbvia. A herança institucional também influenciou esta Resolução que vimos citando, nomeadamente quando afirma que:

O cariz multissetorial da atividade turística e as diferentes escalas territoriais de atuação do desenvolvimento turístico determinaram a importância de se construir uma estratégia concertada entre agentes públicos e privados. A presente estratégia visa, assim:

- *Proporcionar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo nacional;*
- *Assegurar a estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional;*
- *Promover uma integração das políticas setoriais;*
- *Gerar uma contínua articulação entre os vários agentes;*
- *Agir com sentido estratégico no presente e no curto/ médio prazo.*

Como se poderá observar a construção da estratégia concertada é um objetivo alcançável com a partilha de problemas e soluções: esta é a base consensual até porque entre 2017 e 2030 a UNWTO prevê constante crescimento do turismo.

¹⁹ Significou um grande avanço na criação de mais cultura turística entre os agentes territoriais nas suas diversas funções e responsabilidades, tanto na administração pública como no tecido empresarial e associativo.

O contributo dos LET – Laboratórios Estratégicos de Turismo, que funcionaram entre junho e outubro de 2016 e cuja primeira sessão foi realizada, certamente não por acaso, em Tomar e no Convento de Cristo, permitiu criar dinâmicas, sinergias e motivação partilhada são referidos na Resolução:

De forma global, salientam -se os seguintes aspetos conclusivos dos LET:

- *Estratégia 2027: oportunidade e pertinência do país ter uma Estratégia para o turismo nos próximos 10 anos;*
- *Coordenação e ação em rede: reforçar a coordenação de atuações entre os vários atores e maior trabalho de parceria;*
- *Financiamento: assegurar coerência entre estratégia e financiamento;*
- *Notoriedade: aumentar a notoriedade de Portugal e das suas regiões nos mercados externos;*
- *Recursos Humanos: escassez de recursos humanos qualificados;*
- *Formação: atender mais às necessidades das empresas;*
- *Conhecimento: aprofundar o conhecimento sobre a procura e melhorar a informação estatística.*

Atente-se no facto de estar implícito um «pensamento turístico integrado». Partilhável. Acreditamos que os benefícios decorrentes sustentariam a nova forma de produção, onde as componentes digitais são relevantes, mas as exigências à componente da prestação laboral humana, também aumentam.

A título de exemplo, como argumento de trabalho para os Autores, a iniciativa Turismo 4.0²⁰ levada a cabo em 2017, pelo Laboratório de Turismo do Instituto Politécnico de Tomar, foi orientada para a Região de Tomar e para o país, após esta Resolução «ET27» ter sido publicada. Como se anunciou então:

Dia 30 de março, pelas 11.00h, decorre no auditório Q102, a iniciativa Refletir Turismo 4.0 promovida pelo nosso Laboratório de Turismo - L-tour.ipt.

Esta iniciativa tem como principal objetivo ser um espaço de reflexão e de debate sobre o processo de materialização de resultados práticos nas áreas do Turismo e da Cultura, do processo de transformação digital do mercado e o seu impacte nos modelos de produção e de negócio.

²⁰ Disponível em http://portal2.ipt.pt/pt/noticias/conferencias/refletir_turismo_4_0_2017_03_21 (14.11.2017)

Os convidados desta primeira edição são antigos alunos do nosso Instituto e profissionais do setor: Leonel Fernandes (Younity - motivação e teambuilding); Carlos Arraiolos (Logitravel) e Nuno Pinto (Abreu Events) com a moderação de João Pinto Coelho, coordenador técnico do L-tour.ipt.

Na reflexão sobre as mudanças decorrentes da digitalização da economia, os contributos dos convidados foram de grande interesse por parte destes empreendedores e transpareceu a ligação Academia-Empresas. Da parte dos Docentes e Discentes presentes, de alguns Empresários locais, de Profissionais e de Autarcas, intervindo nesta apresentação, as expectativas centraram-se na relação Empresas-Academia e nos papéis dos diversos agentes do turismo.

Tentou-se perceber quais seriam os melhores modos colaborativos para que, dentro da atmosfera de abertura que a dinâmica turística tem tido por parte do Estado, se aumentasse a capacidade de resposta à Procura pelo destino “Portugal”. Para que as questões trabalhadas resultassem em contributo para a Região e para o País foi elaborado um vídeo resultante das intervenções²¹ com o título:

“Uma excelente conversa entre Leonel Fernandes (Younity), Carlos Arraiolos (Logitravel) e Nuno Tiago Pinto (Abreu Events)! Moderada por João Pinto Coelho (L-tour.ipt) e com a especial participação de Luís Mota Figueira”

Criar valor em turismo e disseminá-lo neste e noutros tipos de encontros técnicos é uma forma interessante de criar mais cultura turística com e para a Sociedade? Pelos resultados que experimentámos e partilhámos então, intuímos que sim. A gestão hoteleira em função do território e, bem assim, os eventos que geram valor turístico efetivo precisam de protagonistas que, profissionalmente, trabalhem para a qualificação do território onde atuam. O capital humano gerado pelos empreendimentos hoteleiros é, nesta matéria, uma fonte de valor efetivo para este subsector das economias nacionais.

O que se destaca é que, direta e indiretamente, as gestões hoteleiras realizadas em função do território suscitam alterações no mercado de emprego e sobre a economia local. No território de influência de Tomar, a ligação virtuosa entre Conhecimento turístico e Experiência turística gera e divulga nova cultura turística no território, criando contributos para a economia local, concretamente no domínio das carreiras profissionais.

²¹ Em <https://youtu.be/i-k1AMfSngM> (14.11.2017)

O Hotel dos Templários é a unidade hoteleira mais relevante da Sub-Região do Médio Tejo, muito conhecida na cartografia hoteleira²². Perante outras organizações da rede em que participa, lidera a sua classe, através da energia de um hotel que se integra em pleno, no «genius loci» templário. O aparecimento de outras ofertas hoteleiras nos últimos anos reforça e estimula aquela relevância e a sua inserção na estratégia turística nacional.

Se atentarmos nos itens do «ET27», estes alinham-se aos propósitos que desde 1972 vem sendo seguido pela organização hoteleira tomarense e ainda hoje é palavra de ordem: as Pessoas, na visão ET27; os Clientes na visão do hotel. Desde a década de 60 que esta tem sido uma linha de gestão hoteleira estável. Entremos na história do HT, através do relato de Sousa (2018:165):

O Hotel dos Templários, em Tomar, tinha sido inaugurado no dia 29 de abril de 1967, pela Sociedade de Construções Progresso de Tomar, Lda, na presença do então chefe de Estado, Almirante Américo Thomaz.

Esta unidade hoteleira é, de facto, parte muito relevante na história da cidade romana, templária e no processo da reconquista e partilha essa espessura histórica com os viajantes: é a porta de entrada neste território regional. No curso dos tempos, Tomar foi líder, tanto na indústria, nomeadamente de construção civil e engenharia, e de produção de bens alimentares e outros, bem como no comércio e serviços, com impactes muito significativos na economia nacional.

Na época de 60 o hotel ainda não tinha intervenção por parte de José Cristóvão, figura visionária da hotelaria. Como nos lembra Sousa (2018:165-166) e tendo em consideração a oportunidade de inauguração da Estalagem Lago Azul, em julho de 1973 aconteceu que:

Estiveram presentes Manuel Machado, presidente da Câmara Municipal de Tomar, e Fernando de Oliveira, que começaram a falar com José Cristóvão sobre a situação em que se encontrava o Hotel dos Templários, onde alguns sócios pareciam não se entender. (...) José Cristóvão percebeu que os donos do hotel

²² Expressão utilizada em projeto recente da IdTour- Associação Empresarial, de Aveiro nomeadamente ao nível dos materiais trabalhados em 2015 e presentes em <http://idtour.pt/web/alojFuturo.html> (12.1.2017), com a explicação de que: “O projeto de investigação aplicada ‘Alojamento do Futuro’, promovido pela Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), foi desenvolvido pelo consórcio formado pela IDTOUR e a UBIWHERE (empresa de base tecnológica especializada no desenvolvimento de soluções web e mobile)” e de que foi criada uma “Cartografia dos Empreendimentos Turísticos”. Com visita nossa ao novo sítio em <http://idtour.pt/web/> (9.4.2019) decidimos utilizar o termo “cartografia”.

tinham entre si disputas em tribunal, (...) Os vendedores queriam setenta mil contos, mas José Cristóvão soube negociar e acabou por ficar com o hotel por cerca de cinquenta mil contos. (...) A transacção ocorreu a 15 de agosto de 1973. Tratava-se do edifício original – ainda antes da grande ampliação – e teria, na altura, cerca de quarenta empregados. Estava equipado com materiais de muita qualidade, desde a mobília ao restante equipamento.

Desta citação relembre-se a relevância do empreendedorismo: a história do HT demonstra esse significado. Não cabe aqui fazer-se a história completa do edificado e das artes decorativas de excepcional qualidade estética, bem como da produção dos Arquitetos, Engenheiros, Construtores civis, Mestres de obra, Oficiais de diversas áreas e Artífices, envolvidos no projeto urbanístico criado e coordenado pelo Arquitecto Carlos Oliveira Ramos²³ para a Câmara Municipal de Tomar e com interferência na unidade hoteleira.

Anotamos na obra publicada em 2018, por outro Arquitecto e Professor da Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto, José Cabral Dias o título “*A evolução urbana de Tomar. De Sellium a Carlos Ramos*”. Editada pela FAUP Publicações e segundo referência num sítio *web*²⁴ a sinopse destaca que:

Quando Carlos Ramos é chamado a intervir em Tomar, o esplendor da Vila Notável está há muito esquecido. O seu intuito de modernização ficará, claro, pela imagem sugerida nos desenhos. Através de cartas desenhadas e de texto, este livro pretende caracterizar esse longo período de Sellium a Carlos Ramos, elencando factos e personagens e tentando dar a conhecer a forma urbana dos diversos períodos, bem como as influências presentes no processo de povoamento.

Por esta abordagem ao nosso «objeto de estudo» sentimos, a dado momento, que a validade da sua mensagem está “prisioneira” do lugar templário. Sem dúvida que a

²³ O blog de José Leite “Restos de Colecção” é nesta e noutras matérias relacionadas com o património, de consulta «obrigatória» pela qualidade e quantidade de informações que fornece em modo de serviço público que, desde já aqui se agradece. Em <http://restosdecoleccion.blogspot.com/2017/03/hotel-dos-templarios-em-tomar.html> (12.3.2018) Carlos Oliveira Ramos (1922-2012) era filho do também arquitecto Carlos Chambers Ramos (1897-1969) que, conjuntamente com o Engenheiro António Abrantes, viram aprovado em 1964 o “Ante plano de urbanização de Tomar” segundo a tese de mestrado de, Paiva, António. (1997). *O PDM como instrumento de gestão autárquica - O Caso de Tomar*. Tomar: O Templário, p 53.

²⁴ Informação disponível <http://www.construir.pt/2018/05/16/a-evolucao-urbana-de-tomar-de-sellium-a-carlos-ramos-apresentado-na-faup/> (12.3.2018)

coincidência da designação de “*templária*” para a Cidade²⁵ e de “*templários*” para o Hotel, consubstancia uma homenagem ao *genius loci*, ou seja, ao espírito do lugar, à imagética dominante envolvente.

Esta sincronia de espacialidade e de mensagem revela-se na ideia de quem procura Tomar que, por razões óbvias é, reconhecidamente, lugar templário no mundo. O hotel surge como elemento de charneira na região. A experiência adquirida, a imagem estabilizada, os bens e serviços qualificadamente prestados a gerações e gerações de Clientes marcam um posicionamento singular na hotelaria nacional.

Nesta lógica de posicionamento, também a Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017, (2017: 5528) orientada a qualificar, a capacitar e a diversificar a Oferta, significará uma oportunidade de concertação entre a hotelaria e as suas parcerias estratégicas. De criação de mais cultura turística também se elencam os seguintes programas:

- **Programa Valorizar** para promoção e dinamização da oferta turística no interior do país, no âmbito do Programa Nacional para a Coesão Territorial;
- **All For All**, programa de capacitação e adaptação da oferta para tornar Portugal um destino acessível para todos;
- **Portugal wi -fi**, programa para disponibilizar rede wi -fi gratuita nos centros históricos;
- **Revive**, programa para valorizar trinta imóveis públicos em todo o país, convertendo-os em ativos económicos geradores de emprego e riqueza nas populações e regiões onde se inserem;
- **Portuguese Trails**;
- **Projeto piloto cycling&walking no Algarve**;
- **Implementação de uma estratégia nacional para o Turismo Militar.**

²⁵ A dissertação de mestrado de João Fiandeiro, “*A marca de um destino como factor de desenvolvimento turístico-cultural de uma região - Tomar cidade Templária*” desenvolvida no âmbito do Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural, sob orientação do Professor Coordenador Luís Mota Figueira, datada de 2011 e disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21983> (15.6.2014) é referido no resumo que: “*A marca de um destino turístico contribui para o desenvolvimento social e económico do território, identificado pela sua reconhecida e reconhecível imagem. (...) As necessidades locais na captação de turistas e aumento dos fluxos comerciais, têm sido canalizadas por alguns destinos no uso do marketing a uma escala global, afirmando a sua marca distinta e catalisadora. A nossa investigação, centrada no destino “Tomar Cidade Templária”, estuda e discorre sobre as noções de Turismo Cultural, do tipo de consumidor, do destino e marca turística. Criámos um modelo de análise e aplicação para o nosso estudo, aprofundando a investigação neste campo e avançamos soluções, que nos parecem adequadas e realistas para o sucesso da marca regional em estudo.*”

O alinhamento natural a estas e outras solicitações externas, quer da Tutela, quer dos Mercados, com centro de preocupação nos Clientes, liga visão e missão a propósito do esforço académico pioneiro que a gestão hoteleira do Hotel dos Templários sempre acompanhou com muito interesse, fazendo parte da educação e formação politécnica em turismo.

A dinâmica criada, por exemplo, pelo estudo científico do Turismo Militar aparece como mais um apoio para a cidade: regista-se uma espessura histórico-militar desde a sua fundação templária sob visão militar que, no século XXI, suscita inovação, porque tem na academia uma parceria institucional que se tornou referência para o turismo nacional temático.

A cidade e a rede de alojamento colhem benefícios dessa iniciativa académica e retornam, por sua vez, outros benefícios. Nesta lógica territorial, Tomar tem sido central na ligação da gestão hoteleira com a produção de novo conhecimento em turismo. Nesta centralidade, a Carta Nacional de Turismo Militar, criada e divulgada editorialmente²⁶ na sequência de trabalho desenvolvido na licenciatura de Gestão Turística e Cultural (Relatório de Estágio) e no mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural (Dissertação de Mestrado), materializa uma política de investigação/ação que tem sido implementada e desenvolvida com os parceiros territoriais. Esta dimensão colaborativa é importante? Sem dúvida.

Por isso, nesta lógica de parceria, o Instituto Politécnico de Tomar beneficia com a experiência empresarial do Hotel dos Templários na partilha do saber do seu Diretor, Vítor Pais, porque a unidade curricular de Gestão Hoteleira, do Curso de Gestão Turística e Cultural tirou partido desta ligação. A unidade hoteleira beneficiou, por sua vez, da envolvente que, na ligação Empresa-Academia, se desenvolveu com mais vigor e com mais futuro.

O enquadramento está desenhado pelo Turismo de Portugal, I.P., e, nesta lógica de acerto entre conhecimento da Procura, disponibilidade da Oferta e qualificação dos Recursos Humanos, a Resolução que criou a ET27 também assinala desafios e aponta caminhos:

A ET27 identifica 10 desafios para o próximo decénio para o turismo em Portugal que emergiram do diagnóstico e que se elencam seguidamente.

²⁶ <http://www.turismomilitar.ipt.pt/> (12.11.2018). Publicada também em papel e disponível para *download*

- *Pessoas — promover o emprego, a qualificação e valorização das pessoas e o aumento dos rendimentos dos profissionais do turismo.*
- *Coesão — alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como fator de coesão social;*
- *Crescimento em valor — ritmo de crescimento mais acelerado em receitas vs dormidas.*
- *Turismo todo o ano — Alargar a atividade turística a todo o ano, de forma a que o turismo seja sustentável.*
- *Acessibilidades — garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território.*
- *Procura — atingir os mercados que melhor respondem aos desafios de crescer em valor e que permitem alargar o turismo a todo o ano e em todo o território.*
- *Inovação — estimular a inovação e empreendedorismo.*
- *Sustentabilidade — assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local.*
- *Simplificação — simplificar a legislação e tornar mais ágil a administração pública*
- *Investimento — garantir recursos financeiros e dinamizar o investimento.*

Tendo em consideração estes 10 pontos, é notório que, para se cumprirem tais objetivos, exige-se um reforço da cultura turística nacional. Só com recursos humanos devidamente capacitados em toda a cadeia de valor do turismo, se poderão ganhar vantagens com base na procura que Portugal tem no contexto da internacionalização do Turismo e da Cultura.

A cultura portuguesa continua a ser descoberta e redescoberta por muitos Operadores, mas, igualmente, por muitos Viajantes cujo poder de escolha e seleção de programas de visita muito aumentaram com o Turismo 4.0, como facilmente se constata.

5. Sobre o Modelo HT em contexto

Os modelos são criados segundo objetivos muito precisos: nas empresas e nas academias são fundamentais como paradigmas para a ação. Em investigação/ação

e quando se pretende estudar o Turismo, como é o caso, dada a sua pluri, inter e transdisciplinaridade, há uma diversidade de variáveis a conhecer. Pensar um modelo, significa arriscar um «modo de ver» integrando e gerindo os seus componentes. Em artigo afim Fazenda, Silva, Costa (2008:79) afirmam:

“O paradigma de se promover um desenvolvimento turístico sustentável tem sido uma das preocupações das Organizações Internacionais, dos académicos e da literatura da especialidade. Neste contexto, o planeamento turístico constitui uma ferramenta para salvaguardar os recursos naturais e histórico-culturais, dos quais a actividade turística depende e, simultaneamente, para promover uma maior eficácia e eficiência nos investimentos públicos e privados a realizar numa determinada Região. Contudo, revisão de literatura revela que os modelos de planeamento turístico nem sempre têm evidenciado a necessária integração das diferentes componentes do sistema turismo. Portugal não foge ao paradigma de encontrar o melhor modelo de promover um desenvolvimento turístico sustentável no País e nas suas Regiões. A actividade turística no País tem peso económico, importância social e é factor de desenvolvimento regional.”²⁷

A atividade turística é, na sua génese e desenvolvimento, uma atividade económica compósita. O peso económico, a relevância para a vida social e o seu papel nos processos de desenvolvimento, nomeadamente de base comunitária²⁸ destaca-se. A globalização económica e a sustentabilidade são caminhos cruzados. Os novos consumidores, em maioria, querem ser coprodutores, cosmopolitas, exigentes, não apenas com os produtos, mas, igualmente, com o ambiente, com a sociedade, com a economia, com a cultura. Somos todos um pouco «produ-consumidores» como Alvin Toffler já nos tinha sugerido na obra “A Terceira Vaga”.²⁹

Cada um dos segmentos que se ligam para a produção do turismo tem importância vital dentro do sistema que o caracteriza. Neste sistema, a visão empresarial

²⁷ No artigo com o título “Política e planeamento turístico à escala regional o caso da agenda regional de turismo para o Norte de Portugal”, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, Revista Portuguesa de Estudos Regionais, nº 18, de 2008, disponível em https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24660/1/RPER18_artigo4.pdf?ln=pt-pt (13.1.2017)

²⁸ A consulta em <http://www.forumdascidades.pt/content/abordagens-integradas-de-desenvolvimento-territorial> (12.7.2017) mostra que: “As Estratégias Integradas e Desenvolvimento Territorial (EIDT) são estratégias sub-regionais para territórios compostos por NUT III ou agrupamento de NUT III, e que são a base para a contractualização dos Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial e dos Pactos para o Desenvolvimento Local de Base Comunitária. O seu reconhecimento constitui uma condição prévia para a implementação de Abordagens Integradas de Desenvolvimento Territorial.”

²⁹ Com versão brasileira em Toffler, Alvin. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995. http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12893/1/ARTIGO_CompreensaoSociedadeInformativa.pdf (12.11.2017)

e, nomeadamente, o exercício da gestão hoteleira, são linhas de estruturação do negócio que, direta e indiretamente, tomam influência decisiva e interferência em muitos territórios. Há relações que materializam esta visão. Importará anotá-las? Sim, porque para cumprir o objetivo deste ensaio, essas ligações são úteis.

Anote-se que a Viagem, primeiro elemento da experiência turística tem vindo a ser democratizada para quem decide viajar. O paradigma das facilidades de transporte é central quando se entra na ideia de “*turismo e cultura para e com a sociedade*”, como guia do projeto MovTour. A globalização económica e o desenvolvimento tecnológico contribuíram para isso. Como refere Serrano *et al* (2005:70-71):

A distância, objecto de inúmeras preocupações ao longo dos tempos nas mais diversas sociedades, barreira por vezes intransponível, começa a ser finalmente desvalorizada. Este fenómeno, por si só da maior importância para o desenvolvimento das sociedades modernas, é tanto mais significativo se analisado à luz das suas consequências económicas e financeiras a nível mundial. (...) A cidade-região constitui, pelo menos no médio prazo, o modelo de distribuição espacial privilegiado para a vivência em sociedade. (...) Em suma, o espaço económico e social sofre um conjunto alargado de modificações obedecendo, ainda assim, à lógica polarizadora do centro urbano, hierarquicamente cimeiro face aos restantes conglomerados populacionais de dimensão e morfologia diversas.

A Geografia abre oportunidades para a intervenção humana, mas também coloca condicionantes limitando essa intervenção: a procura de localização dos investimentos hoteleiros parece considerar com cuidado este tipo de circunstância. O turismo consome território e consome recursos endógenos, bem como suscita a criação de novos equipamentos e de novos produtos do engenho e arte humana.

No domínio da hospedagem, a lição é antiga e a sua relação com a modernidade é determinada pela sua capacidade de alojar, mas, igualmente, de corresponder aos desejos dos seus clientes que a procuram como primeiro ponto de uma experiência procurada como única, intransmissível, marcante. Como se poderá compreender em Camargo (2003:16):

Os hotéis e restaurantes já sabem que sua responsabilidade não é apenas hospedar mas também entreter, fornecer alternativas de ocupação aos hóspedes; por isso, eles são os maiores interessados na promoção de eventos. Da mesma forma, alguns hoteleiros mais informados já perceberam que não é o hotel, e sim a cidade que atrai o hóspede para a visita. Os resorts não são exceção, já

que podem ser definidos como endereços de lazer com hospedagem e alimentação incluídas.

Ao procurarem-se as razões para a percepção de um modelo empresarial é o mesmo que entender a história do mesmo. No caso, o Grupo de investimento de tipo familiar que se explica historicamente através do sítio dedicado ao Grupo José Cristóvão³⁰ poder-se-á compreender melhor através do seguinte texto:

Sabia que tudo começou com o desejo do seu fundador - José Cristóvão, de construir uma casa de família onde todos se sentissem bem?

Com uma história de mais de 60 anos, o GJC Hotels apresenta em cada uma das unidades a verdadeira paixão de construir bem-estar. Hoje, os colaboradores de cada Hotel, além de ser um dos elementos diferenciadores, são também quem pode ajudar a descobrir a região em que cada um se insere, para que possa escolher a melhor opção para as suas férias e para os seus projectos profissionais.

GJC Hotels é a materialização de um sonho inspirado em viagens e experiências pelo mundo, feitas pelo seu fundador José Cristóvão. As viagens e fontes de inspiração estão espelhadas em cada uma das unidades hoteleiras e alguns recantos e detalhes transportam-nos para lugares longínquos, estimulando a nossa imaginação. Constituído por um portefólio de Hotéis individuais no seu estilo e carácter, respeitamos sempre as particularidades da cultura de cada destino. O GJC Hotels pretende proporcionar experiências diferenciadas, fiéis à autenticidade local, considerando as suas estruturas e prima pela melhor oferta de serviços direcionada aos diferentes segmentos de mercado. “Amamos o que fazemos” é o lema do Grupo e estabelece o ponto de partida essencial para ser uma empresa de gestão Hoteleira de sucesso. Diferenciamo-nos através do reconhecimento dos clientes, colaboradores e fornecedores pela qualidade do serviço, baseada em procedimentos operacionais da hospitalidade internacional. O resultado é refletido num conceituado posicionamento de mercado movido pela paixão de bem receber.

O nosso compromisso é proporcionar experiências memoráveis com foco no Hóspede, promovendo um serviço cuidado e distinto com empenho diário para marcar a diferença e garantir a satisfação plena de quem nos visita. Trabalhamos para assegurar a satisfação dos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas, operando com procedimentos que refletem os valores da marca

³⁰Em <http://gjchotels.com/> (12.9.2017)

numa filosofia baseada em três pilares: Pessoas, Produto e Estratégia, sendo o principal objetivo, fomentar e valorizar cada um deles em toda a sua plenitude. O segredo do nosso sucesso reside na entrega e cuidado que dedicamos a cada cliente. Junte-se à nossa história e descubra um mundo único em cada um dos nossos hotéis. Queremos recebê-lo com toda a atenção que merece.

Nesta longa, mas necessária citação, está uma realidade que importa utilizar como evidência para o nosso objeto de estudo: é feito o apelo à viagem e ao alojamento, à restauração e ao entretenimento, à natureza e à cultura, e focado o cuidado profissional da Organização devidamente orientado para criar experiências em ambiente hoteleiro a um ator principal: o Hóspede. Este é, sem dúvida, o modelo do “Hotel-Destino”? Pensamos que sim.

Esta vertente de hospitalidade originou um modelo empresarial que, na sua Unidade (unidade hoteleira matriz) e na sua Diversidade (unidades hoteleiras afiliadas à matriz) ganhou dimensão e poder internacional. Por isso, retomando o texto de Nuno Fazenda, Fernando Nunes da Silva e, Carlos Costa³¹ aprendemos que a visão prospetiva adequada cria valor porque:

O planeamento em turismo poderá, pois, constituir uma ferramenta essencial para promover um desenvolvimento turístico sustentável. Para Inskeep (1991:16) «good planning and careful management of tourism are crucial to optimise the benefits of tourism and prevent or at least attenuate any problems that might be caused by the tourism industry». Contudo, revisão de literatura revela que os modelos de planeamento turístico nem sempre têm evidenciado a necessária integração das diferentes componentes do sistema turismo. Por exemplo, estudo comparativo de modelos de planeamento turístico, «concludes that they all have certain deficiencies in integrating tourism systems theory and the planning process» (Getz, 1986, cit por Inskeep, 1991:31).

Como se observou no texto “GJC Hotels” o seu modelo é uma ferramenta corporativa (a matriz doutrinária do grupo empresarial) que, todavia, pela sua proatividade no mercado turístico, acentuando a missão do grupo empresarial em que se integra, ancora-se, mas também arrasta, a mística “templária”. A função do «território mítico templário», digamos assim, manifesta-se na escolha do nome para esta unidade hoteleira.

³¹ Op., cit., p. 82, “Política e planeamento turístico à escala regional o caso da agenda regional de turismo para o Norte de Portugal”.

Nessa função de ícone hoteleiro (posicionado material e imaterialmente) essa mística agrega valor turístico ao território numa escala crescente: escala local (Tomar), escala regional (Sub-região do Médio Tejo e Região Centro), escala nacional (Portugal) e, escala internacional (Europa e Mundo). A ideia inicial, tornada aposta deste paradigma hoteleiro, assenta no que a empresa reclama de «Autenticidade Local», eixo central do modelo que apresentamos? A prática hoteleira afirma-o.

O facto deste modelo se configurar sob uma Marca territorial distintiva (templária) e sob um território específico (cidade templária) acrescenta-lhe uma duplicidade que, em termos emocionais e de exploração da espessura histórica da temática templária, o coloca facilmente na constelação internacional, agregando valor, por sua vez, ao GJC Hotels. A tríade “*Pessoas-Produto-Estratégia*” que consta do texto promocional do Grupo é valorizada no processo hoteleiro.

Quem de qualquer ponto do globo chega a Tomar cuja promoção municipal se promove internacionalmente como Cidade Templária³², não ignora o facto de existir o Hotel dos Templários. Se fizermos um pequeno exercício terminológico e o colocarmos na plataforma Google e unicamente em língua portuguesa, teremos oportunidade para percebermos o detalhe em redor da temática templária.³³

Este ambiente hoteleiro centra-se em território concreto (margem direita do rio Nabão) e em território idealizado, evocado, mítico (paisagem emocional historicamente fixada no templarismo) e, de certo modo, místico. O hotel, pela sua espessura histórica e pela sua relação com a realidade turística nacional e internacional é, por isso mesmo, fonte de inspiração e referência relevante para a atividade turística.

5.1. Da História da Hotelaria e sua importância territorial

Este ensaio, não sendo trabalho de investigação na sua mais profunda vertente académica, não podia deixar de abordar a componente histórica do alojamento, nomeadamente hoteleiro. Ao cruzarem-se experiências empresariais e enquadramentos

³² Em <https://www.visitportugal.com/pt-pt/node/73772> (8.2.2019) sítio promocional da autoridade turística nacional refere-se: *“Antiga sede da Ordem dos Templários, Tomar é uma cidade de grande encanto, pela sua riqueza artística e cultural. O expoente máximo está no Convento de Cristo, uma das mais importantes obras do Renascimento em Portugal. Qualquer que seja o motivo para visitar a cidade, subir ao castelo templário e descobrir a obra monumental do Convento de Cristo é imprescindível.”*

³³ Em 17 de março de 2019 entre as 12h20m e as 12h25m encontrámos os seguintes resultados: “*templários no mundo*” (0,32 segundos e 8.600.000 resultados); “*templários*” (0,45 e 1.340.000); “*cultura templária*” (0,45 e 1.190.000, com a Cidade de Tomar em 2º resultado e o Convento de Cristo em 3º); “*hotelaria em Tomar*”, (0,49 s e 1.710.000 com o Hotel dos Templários como 1º resultado).

académicos para a elaboração do Modelo HT, entendido adequado ao tema da gestão hoteleira em função do território, solicitam-se, porém, enquadramentos úteis à componente didática do texto.

A História da Hotelaria no Mundo e em Portugal são apresentadas em síntese. Nesta linha memorial cabem algumas considerações: desde tempos imemoriais que as deslocções humanas se foram realizando um pouco por todo o lado. As peregrinações, radicando, certamente, na curiosidade humana por demandar lugares fora do seu habitat natural, podem constituir um começo do que se poderá designar por alojamento para viajantes.

Os modelos territoriais de sucesso são os que, passando pelo crivo do tempo e das conjunturas económicas, muitas vezes adversas, transportam em si marcas únicas. A título de exemplo, os Estaus de Tomar são sentinelas da marca cidadina. Criados e utilizados, num tempo e num lugar muito específicos suscitam visões, revelam missões, comportam valores e denunciam as políticas de gestão da urbe tomarense.

Nesta abordagem, também têm espaço as experiências hoteleiras que, fora dos grandes aglomerados populacionais das zonas metropolitanas, fazem história hoteleira. Essas construções alcançam a notoriedade que lhes transmite autoridade para serem citadas e, mais importante ainda, replicadas noutras circunstâncias de tempo e de lugar.

A atual ideia de “cidades inteligentes”³⁴ (*smart cities*) representa a consumação contemporânea desta longa caminhada. A procura de novos lugares sempre foi uma constante da humanidade. A fixação no período Neolítico que representa o fim das longas deslocções dos povos primitivos e recolectores marca uma época de sedentarização e, ao mesmo tempo, de mobilidade.

O homem-conquistador, o homem-agricultor, o homem-peregrino, o homem-aventureiro, o homem-mercador, o homem-empendedor, o homem-explorador, o homem-urbano, entre outras, são representações estereotipadas. Os tipos humanos

³⁴ Na obra da INTELI, coordenada por Catarina Selada, (2012), *Índice de Cidades Inteligentes – Portugal*, INTELI – Inteligência em Inovação, Centro de Inovação, s/l, disponível em http://www.inteli.pt/uploads/documentos/documento_1357554966_2590.pdf (9.3.2018) há a seguinte descrição na p. 9: “*CONCEITO* Por estes motivos, temos vindo a assistir à emergência de diversos programas e projectos de cidades inteligentes (*smart cities*) em todo o mundo, tendo como génese a utilização de tecnologias de informação e comunicação para promover a competitividade económica, a sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida dos cidadãos. O fenómeno apela à análise e integração de dados e informação de fontes diversas como suporte à antecipação de problemas, visando a sua resolução rápida e eficaz e a minimização dos impactos negativos sobre as cidades. Tratam-se de problemas em diferentes áreas, desde a segurança pública e a gestão de tráfego, até às redes de energia e aos serviços de saúde.”

mais antigos foram evoluindo para o homem pré-clássico das primeiras sociedades fixadas nas primeiras cidades e no urbanismo assim gerado.

Fazendo-se evoluir formas de habitar permanentes, também se contemplaram os abrigos para os viajantes que, um pouco por todo o mundo, se tornaram formas de habitar efémeras. Estas habitações, decorrentes das necessidades humanas de sobrevivência, em trânsito e da experimentação tanto espiritual, como material da viagem, marcam as paisagens e inspiram quem as usa. Desde sempre.

Há até situações em que a arquitetura, e o seu exercício em função hoteleira, rasgou novas imagens e valorizou territórios, que ganharam estatuto, por exemplo, de paisagens culturais. Dos Jardins Suspensos da Babilónia às mais modernas formas de urbanismo de lazer é todo um mundo que se revela.

Os lugares mágicos tais como os grandes centros mitológicos da antiguidade clássica exerceram o fascínio do desafio à viagem. Assim, tal como o peregrino, movido pela fé, ensaiava na forma de romarias as suas deslocações a lugares sacros e o guerreiro se atrevia a conquistar território pela força das armas, também o mercador estudava os itinerários mais vantajosos para trocar as suas mercadorias.

Como lugar-comum de sempre e bem presente na pegada civilizacional, a viagem e a motivação para a deslocação e para o romper de fronteiras, tanto psicológicas quanto físicas, estão indelevelmente fixadas nos primórdios do que mais tarde se veio a designar por Turismo. Nesta visão, o ato turístico de hoje revê-se no ato cultural de sempre: o turismo está impregnado dos elementos agregados no conceito de Cultura.

Os registos arqueológicos são fonte de informação e são testemunhos presenciais que descrevem as andanças humanas pelo mundo. São recursos patrimoniais e históricos, muitos deles vocacionados para o turismo, e indispensáveis como pontos de interesse, como foram descobertos e divulgados desde o Grand Tour. Como elucida Ignarra (2003:2-3) a propósito das práticas que se poderão considerar como turísticas na Antiguidade:

Três mil anos antes de Cristo, o Egito já era uma Meca para os viajantes que para lá afluíam para contemplar as pirâmides e outros monumentos. Esses viajantes viajavam pelo rio Nilo em embarcações com cabines bem confortáveis ou por terra em carruagens.

Esta deriva do tempo e da viagem presentes na história e nas estórias da civilização, passando pela sociedade fenícia e grega, romana até à sua queda no século V,

demonstra formas de deslocação que se poderão integrar no conceito de turismo ainda incipiente mas, seguramente, na base do que hoje se tornou no maior motor de geração de receitas em muitas economias nacionais. Na Idade Média e como também argumenta Ignarra (2003:4):

As viagens passaram a se tornar mais seguras e a se ampliar após o ano 1000. Começaram a aparecer as grandes estradas por onde circulavam os comerciantes que transportavam as suas mercadorias em animais de carga, carruagens puxadas a cavalo, peregrinos, mendigos, trovadores, monges errantes e estudantes.

Nessas viagens, os viajantes de nível social mais elevado eram hospedados nos castelos ou em casas particulares. Os demais utilizavam desde barracas até hospedarias.

O desenvolvimento comercial foi, sem dúvida, o grande motor que permitiu aproximar mercados e cidades, aproximar nações e interesses comuns, aproximar Ocidente e Oriente na problemática das Cruzadas à Terra Santa e no comércio das cidades-estado europeias, nomeadamente das que viriam a constituir a atual Itália.

Assim, criar circulação de pessoas e de mercadorias com inerente experiência de viagens na Idade Moderna, haveria de ser ainda mais expandida com o incremento social da burguesia mercantil e dos arruamentos de mercadores. Em Lisboa, os arruamentos dos séculos XV e XVI e seguintes tomaram toponímias tais como Rua dos Douradores, Rua dos Remolares, etc.

É este capitalismo comercial, precisamente, que, ampliando rotas caravaneiras e rotas marítimas desde o Mediterrâneo e Atlântico até outros «mares nunca antes navegados» como firmará o épico Camões, permitirá, também, aumentar a oferta de alojamento que, como se compreenderá historicamente, aproveita o incremento enorme do comércio marítimo mais intensivo praticado a partir da descoberta das Índias e das Américas. Seguindo Ignarra (2003: 5):

Os séculos XV e XVI foram marcados pelas grandes navegações, algumas como a de Fernão de Magalhães, dando a volta ao mundo. Essas viagens, que atravessavam os oceanos, levavam centenas de pessoas e duravam vários meses, teriam sido as precursoras dos grandes cruzeiros marítimos da actualidade.

Numa progressiva civilização que utiliza a acumulação do capital para empreendimentos que, por exemplo, o Mercantilismo dos séculos XVII e XVIII justificam como de grande relevância no panorama mundial, o facto é que a passagem da indústria manufatureira à indústria mecanizada significou uma revolução nos transportes e,

por consequência na componente da hotelaria, então florescente. Numa exposição sobre a dimensão e o papel social, bem como sobre a função económica do turismo, Cunha (2009: 109) referia:

Como fenómeno derivado das deslocações de pessoas dos locais onde residem para outros, onde permanecem temporariamente, o turismo dá origem a relações de diversa natureza: entre pessoas, entre pessoas e natureza e a relações económicas, sociais e culturais.

Nesta lógica de relações alargadas e tendo em consideração que a deslocação das pessoas é o início do fenómeno “viagem-contacto-estada” desenvolvido entre viajantes e residentes, a criação de relações interpessoais é o fulcro do sucesso ou insucesso deste mesmo fenómeno.

Como se observa, a gestão hoteleira realizada em função do território é muito antiga. A lição apreendida perdura. No universo da hotelaria e da hospitalidade que lhe está associada, as relações entre pessoas são o ponto crítico de atenção da gestão hoteleira, tanto a montante como a jusante da mesma: a oferta hoteleira situa-se como ponto ordenador da viagem de ida e da viagem de volta do viajante que, nessa experiência, procura hospitalidade.

Historicamente esta é a função mais conservadora de qualquer hotel que «cuida» do seu cliente mesmo antes de ele chegar ao *hall* do alojamento hoteleiro e também o «cuida» durante e depois da estada e partida desse espaço de acolhimento, fraterno e afetuoso. O fio da História da Hotelaria está bem presente na marca que a hospitalidade praticada um pouco por todo o mundo. Na contemporaneidade e como explica Camargo (2003:26):

As cadeias internacionais inventaram, cada uma para si e para os seus hóspedes, um estilo de hospitalidade. Ainda que de forma muitas vezes equivocada, como já lembramos anteriormente, conduzindo antes aos “não-lugares”, há um estilo e uma tradição inventados.

A invenção da tradição é tema de enorme actualidade como reacção ao fenómeno da globalização ou, melhor dizendo, como estratégia de preservação da identidade local diante do aspecto avassalador do mundo que vem de fora.

(...) ao desafio de um estilo de hospitalidade coloca-se hoje para empresas, meios de hospedagem, cidades e países, caminhando no sentido da criação de modelos que interajam uns com os outros na razão direta da proximidade

geográfica. Cidades vizinhas têm elementos comuns de seu estilo de hospitalidade, o mesmo valendo para países vizinhos, no que diz respeito a recepcionar, hospedar, alimentar e entreter o visitante ou turista.

A hospitalidade define-se etimologicamente como acolhimento com afeto, a hospedagem envolve os procedimentos para que o hóspede se sinta identificado, emocionalmente, com o conforto que lhe é proporcionado.

Com o final da dita Idade Média e com o Renascimento, Maneirismo, Barroco, Rococó e Idade Contemporânea desenharam-se e inventaram-se cidades e portos de mercadorias e de alojamentos esporádicos que foram fazendo a tradição da hospitalidade. Depois, a Revolução Industrial e a invenção dos caminhos-de-ferro que, saídos das minas de carvão de uma Inglaterra vitoriosa e imperial, se tornaram veículo de tal expressão que, por exemplo o *Palace Hotel* da capital portuguesa nascido, desenvolvido e ainda sobrevivente como apoio ao movimento ferroviário da época dos neo-estilos, ombreia com a velha estação neomanuelina do Rossio da cidade de Lisboa.

Com as Primeira e Segunda, «Grandes Guerras Mundiais» surgiu outro tipo de hospitalidade atualizada com os apetrechos que as fábricas dos séculos XVIII e XIX, movidas a tração animal e, depois, a vapor, produziram e aplicaram na criação de objetos para maior conforto das casas e, também, das casas de hóspedes e dos hotéis plantados seguindo a revolução ferroviária e viária. A revolução da energia hídrica e a produção automóvel proporcionariam, até à imposição da aviação a turbinas e, depois dos anos 50 do avião a jato uma outra sucessão de eventos.

À hospitalidade tradicional foi cedendo lugar uma atualização constante sempre sob o mote do «acolhimento afetuoso» fórmula que, apesar de ser hoje uma realidade comum, tanto social quanto económica, é percebida por muitos profissionais da hoteleira segundo o eco clássico da sociedade grega e do mote: “corpo são em alma sã”.

Esta percepção hoteleira tem consequências práticas como, por exemplo, está plasmado nos “spas”.³⁵ Retomaram a tradição da “*aqua*” clássica e de que os banhos gregos e romanos, turcos ou húngaros, nórdicos ou franceses, canadianos ou norte-americanos e, naturalmente, portugueses, significam.

³⁵ Ricardo Jorge da Costa Guerra, com o trabalho “*Turismo de Saúde e Bem-Estar: Estratégia de Desenvolvimento Local para as Caldas da Cavaca*”, Tese de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, ramo de Património e Cultura, orientada pelo Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos e apresentada ao Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/31370/3/Turismo%20de%20Sa%C3%BAde%20e%20Bem-Estar.pdf> (9.4.2019) aborda este aspeto de forma a ligar o desenvolvimento sustentável à exploração das águas termais como recurso natural distintivo de uma região.

A hospitalidade da época da globalização económica que vamos atravessando corresponde a uma oferta hoteleira integrada: modela as cidades e suas organizações, modela as pessoas e as suas vidas, modela as culturas urbanas e rurais, porque o eixo fundamental e estruturante do turismo tem por tópico central, tanto a viagem, quanto o alojamento. Os complementos a ambos surgem naturalmente.

Paralelamente, os eixos da alimentação e do entretenimento são intrínsecos, com aqueles, à gestão hoteleira. Para completar a oferta centrada no Hotel, tanto a segurança de pessoas e bens, como o acesso à aquisição de bens e de serviços complementares, completam este conjunto. A constelação de possibilidades de inovação, qualifica o consumo turístico e envolve clientes, operadores e seus fornecedores.

Nesta lógica, as redes territoriais são garantes de sucesso. A gestão hoteleira realizada em função do território necessita de redes dotadas de nós que interagem e asseguram o desempenho económico e suas consequências socioeconómicas.

Há alguns exemplos interessantes da ligação da Academia aos Atores territoriais: como se poderá concluir com Kastenholz et al (2014:141) o facto é que, da experiência de projeto (Projeto **ORTE** – **O**verall **R**ural **T**ourism **E**xperience que durou entre 2010 e 2013) resultou produção bibliográfica específica que se poderá destacar quanto a relações e redes territoriais pelo seguinte motivo:

Verificou-se que estas redes, consideradas como muito importantes pelos atores locais, efetivamente ainda não estão muito consolidadas e capazes de dinamizar o referido desenvolvimento integrado e sustentável, sendo certo que há diferenças entre as Aldeias e as redes temáticas em que se integram.

Pode concluir-se, no entanto, que apenas com u bom planeamento e uma efetiva gestão articulada entre os diversos stakeholders envolvidos no processo de desenho de oportunidades de cocriação de experiências turísticas apelativas e distintas, com o recurso aos mais distintivos e identitários elementos dos territórios e das comunidades rurais, se poderão desenvolver propostas turísticas competitivas e sustentáveis.

Esta conclusão recolocando o eterno problema das colaborações institucionais em suporte territorial é uma seta apontada à necessidade premente de num novo quadro de criação e disseminação, avaliação e aplicação de conhecimento, nomeadamente turístico.

O futuro exige pensamento preditivo e ação concertada e consequente. A vantagem para todos os envolvidos é tão óbvia que escusa qualquer outro tipo de fundamentação. É incontornável.

5.2. Hospitalidade e Territórios

Convirá relembrar que a hospitalidade só se manifesta em função da necessidade de alojar e cuidar dos seres humanos em viagem. O vocábulo deriva do termo romano “*hostellum*” usado para designar casas senhoriais e palacetes utilizados para se receberem os hóspedes mais importantes. Desde essa época até à massificação do conceito, necessariamente por arrastamento da crescente economia de mercado, foi ficando a ideia e a prática de que alojar estranhos em casa poderia também significar negócio.

Os viajantes e a necessidade de se agasalharem das intempéries, de se alimentarem e de se entreterem para além de se protegerem com segurança e acederem à satisfação das suas necessidades formam um conjunto de “humanidade em circunstância”. O viajante e a satisfação das necessidades, para a sua sobrevivência em viagem de ida e de retorno ao seu lar, é antiga e a oferta de alojamento tenta responder desde os tempos mais remotos a esta questão.

Em França, e em plena época de ascensão da burguesia e dos mercadores como grandes viajantes, bem como dos militares e os religiosos, iniciou-se a partir de 1407 o processo de controlo dos viajantes que procuravam alojamento. Foi estabelecida a obrigação de haver registo de entrada nos estabelecimentos. Essa precaução de controlo das pessoas, para além de gerar receita para o reino, também se traduzia em maior segurança para todos os envolvidos no negócio. Segundo Silva, (2014:16-17) e numa revisão expedita de literatura organizada para o estudo histórico do alojamento:

Os hotéis, na maioria das vezes, são atrações importantes para os visitantes, que trazem, com eles, o poder aquisitivo e, quase sempre, gastam mais do que o fazem quando estão em casa. Neste caso, os hotéis contribuem para a economia local, através do consumo, por parte dos visitantes de produtos e serviços de outros estabelecimentos, como bares, restaurantes, atrações turísticas entre outros.

Não há estudos sobre a precisão do surgimento da atividade hoteleira no mundo. Contudo, especula-se que a mesma se tenha iniciado a partir da necessidade de abrigo dos viajantes, além de servir como meio de apoio e de alimentação para os mesmos durante suas viagens. Andrade (1999) refere que o registo mais antigo da história hoteleira está vinculado aos Jogos Olímpicos, onde a organização e a instalação dos visitantes eram feitas em abrigos de grandes dimensões, no formato de choupana.

Para Buzzelli (1994), a necessidade de alojamento surgiu muito antes, quando da necessidade do homem de buscar novas condições de sobrevivência, o que forçaria os processos migratórios em todo o mundo, o que se intensificaria a partir da identificação de uma série de interesses que motivariam as viagens, como as necessidades físicas, materiais, espirituais, afetivas, culturais e intelectuais. Em França, em 1407, foi criada a primeira lei para o registo de hóspedes, visando aumentar a segurança das unidades de hospedagem. Já no ano de 1561, as tarifas (preços) aumentaram, e por consequência os hóspedes exigiram mais conforto e qualidade ainda maior nas pousadas (Revista Hotéis, 2006).

A mobilidade do século XVIII e, essencialmente, a partir do século XIX sofreu mudanças mais rápidas e algumas tornaram-se perenes: o alojamento disponibilizado nas zonas de chegadas de viajantes é o caso mais evidente. Retomando Silva (2014: 17-18) e procurando a compreensão histórica necessária ao objetivo aqui expresso, sabe-se que:

A palavra “hotel”, em si, foi usada na Inglaterra com o surgimento em Londres, após 1760, de um tipo de estabelecimento comum em Paris, chamado “hôtel garni”, uma grande casa onde os apartamentos eram alugados por dia, semana ou mês. Sua aparência significava uma rutura com os métodos básicos de hospedagem, como pousadas e instalações similares e o surgimento de instalações mais luxuosas e até mais ostentadoras (Medlik, 2002).

A Revolução Industrial possibilitou grandes transformações no setor hoteleiro em expansão na época. O precursor destes novos conceitos de hotelaria apresentados foi o Hotel Tremont House, construído em Boston, em 1829. Este hotel trouxe consigo modificações, abrangendo o tamanho do mesmo, composto por cinco andares, além de quartos com fechadura, cinco banheiros no prédio, serviço de mensageiro e restaurante com menu à la carte (Cândido; Vieira, 2003). “Na época, o hotel introduziu novos diferenciais, (...) oferecendo como cortesia sabonete e artigos de higiene pessoal e implantando as definições de “apartamentos single e double” 7 existentes até hoje” (Delazeri, 2005, p. 16).

Numa lógica de natureza estrutural e posicionando a nossa abordagem específica da gestão hoteleira em função do território, é óbvio que há princípios, também históricos, que modelam o conceito de alojamento hoteleiro e que, na linha do tempo, se deverão ter mantido inalterados.

A energia desse conservadorismo pode ser entendida como a substância que, na espessura histórica de cada instituição hoteleira, a caracteriza como organização empresarial permanente e, portanto, catalisadora continuada da economia, tanto local e regional, quanto nacional e internacional.

O balanço realizado, entre a matriz fundadora de um estabelecimento hoteleiro e a sua evolução e modernização, exige atenção quotidiana. O negócio turístico é, nesta lógica funcional, uma atividade de desafios constantes. Ser inovador é, assim, difícil, mas compensador para a manutenção do projeto.

A segmentação de públicos, cada vez mais presente como desafio aos negócios do turismo e, concretamente, ao papel das unidades hoteleiras e da sua capacidade para se expandirem para atividades exigidas pelos novos públicos e clientes recorrentes de hotéis é, sem dúvida, um fator a considerar nas variáveis da gestão hoteleira.

Historicamente, à hotelaria é inerente a preocupação de inovar porque, com a aceleração das economias e dos gostos e tendências de consumo, esta linha de «fazer diferente da concorrência» exige uma atenção redobrada da função «gestão hoteleira». Assim parece ser porque numa perspectiva estrutural corrente e como refere Silva (2014:20):

A maioria dos hotéis se estabelece de três fontes de receitas principais:

- *Unidades de alojamento;*
- *Área para convenções e eventos;*
- *Pontos de venda de alimentos e bebidas e fontes secundárias de receitas.*

A receita de um empreendimento hoteleiro é proveniente principalmente das diárias pagas referentes ao serviço de alojamento. E além dessa receita, existem as receitas provenientes dos serviços oferecidos como restaurantes, centros de convenções ou spa. Outra unidade de negócio de suma importância para um hotel é o serviço de alimentação e bebidas, que corresponde ao fornecimento de bebidas e refeições processadas no restaurante do hotel ou de produtos e bebidas disponibilizadas nos apartamentos. Na unidade de negócio Alojamento, por exemplo, os direcionadores de valor, de acordo com a classificação de Rappaport (2001), são: receita, margem operacional, impostos, fundo maneiio, gastos de capital e custo de capital.

No universo hoteleiro, a criação de hospitalidade a transmitir para os mercados depende não só da gestão hoteleira que cada unidade possui, mas de dois fatores

associados como são o fator “fornecedores” e o fator “residentes”. Neste ponto de vista, a ligação Território-Pessoas-Organizações é uma relação historicamente constatável e estrategicamente incontornável. Nesta lógica tripartida, **o território de localização de cada hotel é beneficiado** de, pelo menos, três formas:

1ª **como centro de proximidade**, permitindo a captação de fornecedores que estão na fileira regional de atividade económica, onde o hotel é um elo dessa cadeia;

2ª **como território produtivo** em cuja arrecadação de receita pela administração pública e seus órgãos de governo local, intermédio e central se inserem as taxas de funcionamento e, por via disso, os impostos diretos e indiretos que alimentam a máquina estatal e onde parte dos mesmos reverte a favor das localidades influenciadas por esta forma de criação de riqueza e de emprego direto e indireto;

3ª **como espaço de notoriedade no mapa turístico** nacional e internacional desenhado com base nas instalações hoteleiras que aí se sediaram e na dinâmica económico-social assim gerada com óbvios dividendos para a política nacional de turismo, no que respeita à distribuição dos turistas pelo território do país.

Os ativos tangíveis e intangíveis são a energia de que os hotéis dispõem para realizarem a sua missão: prestarem alojamento e proporcionarem aos hóspedes o acesso aos complementos que estão interligados com a sua habitação efémera num determinado destino. Esta efemeridade pode resultar numa fidelização de cada cliente se, porventura, o impacte dessa experiência na sua vida constituir singularidade tal, que o hóspede acabe, com naturalidade, por “confundir” o hotel com o destino.

No “hotel-destino” a afirmação dos valores corporativos a publicitar para o exterior, são componentes de uma visão hoteleira determinada pelo seu modelo que implica procedimentos empresariais singulares. A política de gestão hoteleira que se afirma com ambição nos resultados, também acaba por afirmar o território em que se integra.

Nesta dimensão de modelo hoteleiro é evidente que a diferenciação que a geografia e a orografia proporcionam, bem como a cultura local envolvente e a correspondente matriz patrimonial, composta de património natural e património cultural e, também, de criação contemporânea (sincrónica no tempo e no espaço com esse legado patrimonial) são, todos, vetores de qualificação desse modelo.

No caso concreto do modelo que propomos, tanto a espessura histórico-cultural dos Cavaleiros da Ordem do Templo, de Gualdim Pais e dos Cavaleiros da Ordem

de Cristo, do rei D. Dinis, são evidências patrimoniais que se cruzam, por exemplo, com a modernidade da Festa Templária e com a Festa dos Tabuleiros, antiga memória, reabilitada e refundada na década de 50 do passado século pelo Eng.^o Santos Simões³⁶ e sua envolvente empresarial e de administração pública da época. A Festa dos Tabuleiros é o inquestionável cartaz turístico internacional pioneiro de Tomar.

Numa dimensão mercadológica e tendo em atenção que os centros urbanos são, desde o século XVI os corações económicos dos países revigorados mais tarde pela revolução dos transportes que a máquina a vapor permitiu, subscrevemos Baptista (2016:28), quando esta investigadora da Universidade de Aveiro acentua, sobre o uso do Tempo, o seguinte:

Com efeito, esta divisão do tempo de trabalho e do tempo de lazer só se torna clara e tão abrupta desde que passamos de sociedades rurais, predominantemente agrícolas, para uma organização industrial do tempo, que desde o século XVIII Europeu passa a ser quantificado, fragmentado e tornado um bem económico e transacionável. A verdade é que o tempo livre, o tempo de não-trabalho, só passa a ter interesse para o sistema económico contemporâneo, enquanto pode ser uma atividade também económica, estando os sujeitos eterna e constantemente convocados para participar do mercado, quer enquanto consumidores quer enquanto produtores de bens. Têm, assim, razão os filósofos que pensaram a questão do trabalho humano, da atividade produtiva e de subsistência, por relação com o tempo de não-trabalho, mais tarde designado por lazer, ou na tradição greco-latina por ócio. Com efeito não é irrelevante se cada um de nós ocupa o seu tempo tendencialmente mais em atividades de trabalho produtivo ou de lazer. Nessa relação, não apenas quantitativa – referimo-nos ao número de horas que passamos em cada uma das atividades – mas também qualitativa (e não estamos aqui a abordar a possibilidade de um tempo que não distingue propriamente o trabalho do lazer, como acontece em muitas atividades criativas) se decide a nossa identidade, a nossa qualidade de vida, os nossos interesses, a nossa posição económica e sobretudo o nosso posicionamento político e filosófico.

Nesta realidade repousa a dimensão económica do turismo e a disseminação em rede estruturada das unidades hoteleiras que, na época do Estado Novo espelham,

³⁶ Na página 75 da sua obra editada em 2016, Carlos Trincão escreve que: “Esta é a Festa na forma que lhe deu João dos Santos Simões, em 1950, reunindo na cidade as festas das Freguesias do Concelho”. Justa homenagem a um visionário que também geriu a Festa dos Tabuleiros, em função do seu Território e das suas Freguesias...

com realidade indesmentível, a associação do legado histórico (a mitificação dos Heróis nacionais da ideologia da época) com a expansão do lazer em Portugal (de que são evidências históricas os projetos “Pousadas de Portugal” e “FNAT”, orientados, respetivamente às elites e à população trabalhadora).

Nesta visão política e filosófica, como se explica, cada vez mais o tempo de trabalho e o tempo de lazer se cruzam, se misturam, se autonomizam, se juntam, se desligam e voltam a ligar, numa circunstância em que o consumidor de turismo e de cultura pode ser, simultaneamente, cocriador de bens e de serviços deste especial domínio da economia contemporânea.

5.3. O Modelo HT na sub-região do Médio Tejo

Poder-se-á afirmar que, em relação à sub-região do Médio Tejo, integrada na Região Centro³⁷, o modelo apresenta-se de modo singular face à envolvente hoteleira de proximidade. Nesta escala geográfica o projeto tem sido, desde o seu início, uma intervenção que se agrega e dá sentido ao próprio espaço geográfico que o inspirou.

Assim, a temática templária dominante faz parte da realidade material/imaterial que explica esta simples constatação: o HT confunde-se com a territorialidade que veicula na sua comunicação institucional. Esta faz parte da história comum da mesma territorialidade.

A discussão da componente hoteleira, por si só extremamente complexa, merece uma reflexão sobre como os bens e os serviços da fileira hoteleira podem ser vistos na nossa época. Se, por um lado, se nota a cada vez maior sofisticação dos instrumentos de gestão e dos procedimentos técnicos, orientados à qualidade da prestação do serviço ao cliente, é também certo que o perfil geral (mas bastante diverso) do cliente atual apresenta grande heterogeneidade.

A heterogeneidade de pessoas que se acolhem a unidades hoteleiras, suscita abordagens multidimensionais. A prestação hoteleira atende a particularismos que tradicionalmente eram mais controláveis e que hoje são mais difíceis de padronizar, inviabilizando os modelos de gestão rotineiros e exigindo maior criatividade. Numa perspetiva centrada no tipo de turistas, estudar as componentes do fenómeno turístico é avisado como prática constante. Como se refere em Amorim *et al* (2015: 69):

³⁷ Para mais detalhes ver em <http://www.ccdrc.pt/> documentação disponibilizada pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento do Centro (12.4.2019)

A observação detalhada de cada componente turístico é uma função da investigação/acção que deve ser bem trabalhada, pois cada território contém potenciais que só uma investigação especializada pode descobrir, mapear e classificar.

As transformações demográficas e profissionais, tecnológicas e sociais, económicas e comportamentais exigem novos posicionamentos que a aceleração da economia (e, por exemplo a e-economia e as *startups* acentuaram) impõe. O Turismo parece ser um trunfo para a jogada da competitividade territorial que, implicitamente, também nos desafia a todos.³⁸

As tendências internacionais apontam cenários que conjugam as capacitações que as tecnologias de informação e de comunicação propiciam e com influência, tanto do lado da Procura como do lado da Oferta, para quem propõe produtos e facilita a aquisição de bens e serviços.

A utilização de métodos e de técnicas de prospeção sobre as preferências de compra e comportamentos dos consumidores, tratada num cenário de acesso aberto, é uma nova frente técnica a que os profissionais do setor tentam dar respostas. O crescimento do turismo exige essa capacitação. Contínua e cada vez mais complexa. No documento da EU que vimos seguindo designado de “Turismo”³⁹ é anotado que:

Em 2018, o setor das «viagens e turismo» contribuiu para o PIB da UE e para o emprego com, respetivamente, 3,9 % e 5,1 % da população ativa (o que corresponde a cerca de 11,9 milhões de pessoas). Se tivermos em conta a sua estreita associação com outros setores económicos, os valores do turismo tornam-se ainda maiores [mais de 10,3 % do produto interno bruto (PIB) e, pelo menos, 11,7 % do emprego total, o que corresponde a 27,3 milhões de trabalhadores]. Em 2017, o turismo internacional atingiu 1,32 mil milhões de chegadas (+7 %) em todo o mundo, das quais 671 milhões, ou seja, 51 % do mercado (+8 %), na Europa. Um estudo de longo prazo da Organização Mundial de Turismo (OMT) prevê um crescimento mais modesto do turismo na Europa, com cerca de 744 milhões de turistas (+1,8 %), ou seja, 41,1 % do mercado até 2030.

A cocriação de produtos e de experiências em turismo poder-se-á entender como o nivelamento entre quem tem o poder e os instrumentos fundamentais que estruturam

³⁸ Em http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_3.4.12.pdf (9.3.2019), temos acesso a informação estratégica fundamental na ótica do desenvolvimento turístico até 2030.

³⁹ *Idem*, p.1

bens e serviços e quem, consumindo esses mesmos bens e serviços, foi determinante pelas suas escolhas e tendências de compra (estudadas no campo do *marketing*) e na influência que exerceu na cadeia de produção, promoção e consumo dos mesmos.

Esta é, porventura, a grande mudança operada com base na agilidade informática de que todos dispomos e na crescente digitalização e desmaterialização de processos de programação e controlo da produção turística. A inquirição dos consumidores tem à sua disposição uma série de programas informáticos dedicados a este tipo de estudos de mercado, de acesso livre, no universo vasto da Internet. Esta é uma questão relevante.

No cerne destas dinâmicas a componente humana foi, é e será sempre fundamental. A componente humana no turismo constrói relações e encontros, desligamentos e conflitos, reconciliações e ajustes entre seres humanos. Os viajantes, experimentando as gastronomias dos lugares aonde aportam, comendo as variedades que lhes são familiares e também estranhas, desenhando e concretizando formas de entretenimento e lazer que os aproximam entre si e perante outras pessoas e suas situações, agindo em espaços cuja segurança e acesso a bens e serviços complementares àqueles, dão sentido concreto à dimensão humana do turismo, são viajantes satisfeitos? Essa é a chave: a componente humana assegura os níveis de satisfação, sem dúvida.

O Turismo, que, antes do final da II Grande Guerra, era visto como algo diletante e elitista, desenvolveu-se como indústria: aproveitou a revolução nos transportes, concretamente no transporte aéreo. Hoje, como indústria do lazer é um direito inalienável do homem e da mulher do nosso tempo, do jovem e do velho, do pobre e do rico, do remediado e até do excluído social que, em certos **programasparaturísticos**⁴⁰ é convidado a integrar-se.⁴¹

Quando referimos «programasparaturísticos» estamos falando do que, por exemplo, o segmento de turismo social empreende quando, em circunstância de utilização

⁴⁰Entram aqui nesta classificação expedita que propomos muitos eventos que, girando na órbita hoteleira e embora parecendo de fatura autónoma estão intrinsecamente geridos sob um olhar hoteleiro e, porventura, mais qualificado pela envolvente mais completa que a gestão hoteleira em função do território consegue, unitariamente, desempenhar. Este é um aspeto que, merecedor de uma reflexão mais profunda, tentaremos abordar noutro evento editorial.

⁴¹As tentativas das organizações que trabalham com pessoas deserdadas e excluídas por diversas razões da comunidade mais organizada de onde saíram para situações de marginalidade de diversos tipos (económica-social-conflitual-etc.) em criarem programas de excursões a certos destinos e a elaborarem eventos de recreação e lazer fazem parte desse leque de opções. Todavia, não se confundem com o que se designa vulgarmente por Turismo Social de que o INATEL é grande impulsor nacional e as 308 Autarquias municipais portuguesas bem como as freguesias e uniões de freguesias também promovem e executam.

do turismo em ambiente de IPSS, ou outros, faz viajar grupos de pessoas, alojá-las e propicia-lhes experiências de viagem, gastronómicas, de entretenimento e lazer e outras que, por modo próprio, esses grupos sociais não teriam qualquer hipótese de fruírem.

No que respeita aos aspetos de saúde e segurança, bem como de acesso a bens e serviços complementares, os Operadores que trabalham nesse domínio do turismo social contam com uma tradicional experiência de que, a mero título de exemplo o INATEL, herdeiro da FNAT, bem representa na constelação de turismo social nacional.

Neste caso, e embora os integrantes destes grupos sejam estatisticamente considerados como turistas, realizam, de facto, programas de natureza “*paraturística*” em que, por exemplo, a necessidade e a motivação para a terapia de viajar em grupo atenuam a solidão e outros aspetos da vida emocional desses hóspedes especiais. O turismo sénior tem uma importância decisiva na animação hoteleira nacional, como bem mostram os dados da Conta Satélite do Turismo.⁴² Todo este contexto tem importância para a gestão hoteleira.

No caso da gestão hoteleira que, no nosso entendimento gerou um modelo de gestão hoteleira em função do território, de proximidade há um contexto com identidade e que o explica: a Região Centro e, nela, a Sub-Região do Médio Tejo e a cidade de Tomar. Desde e sob a nomenclatura como mostra a figura seguinte, (Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de Novembro, alterado pela Lei n.º 21/2010, de 23 de Agosto), a Região Centro para fins estatísticos é constituída por 100 municípios organizados em 12 sub-regiões NUTS III: Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral, Serra da Estrela, Médio Tejo, Oeste.

⁴² Que focamos aqui pela sua importância e porque explica as assimetrias turísticas dos territórios, mormente dos que se consideram de baixa densidade.



Figura 1 . Região Centro . **Fonte:** CCDCentro (2013)

Como se depreende, o posicionamento de Tomar vive de um tecido rodoviário e fluvial muito antigo, de um tecido ferroviário de acesso facilitado através do Ramal de Tomar⁴³ ao país, e restantes países europeus e suas conexões e, do ponto de vista aéreo, está situado a cerca de hora e meia do aeroporto Humberto Delgado, de Lisboa e de cerca de duas horas e meia do aeroporto Sá Carneiro, do Porto.

A conexão com o Litoral e com o Interior e Território Transfronteiriço é complementada a Oeste e a Norte com acessos para Sul e para Este, servidos por vias e infraestruturas modernizadas, e percorrendo localidades com muito interesse turístico. A Sub-região do Médio Tejo está posicionada ao centro do País. Integrada no antigo Distrito de Santarém

⁴³Com uma história própria muito interessante, mas que não poderemos desenvolver neste texto por falta de enquadramento específico ao “Turismo Ferroviário” segmento onde, por exemplo, nasceram os primeiros grandes hotéis, mercê da popularização do transporte em comboio. A ele voltaremos noutra oportunidade.

e respetiva fronteira administrativa com os distritos de Lisboa, Évora, Portalegre, Castelo Branco, Coimbra e Leiria é uma Comunidade Intermunicipal.

A sua localização é extremamente favorável em termos Geo-turísticos e Culturo-turísticos. A Região é constituída por 13 (treze) Municípios: Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Sertã, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha, Vila de Rei.

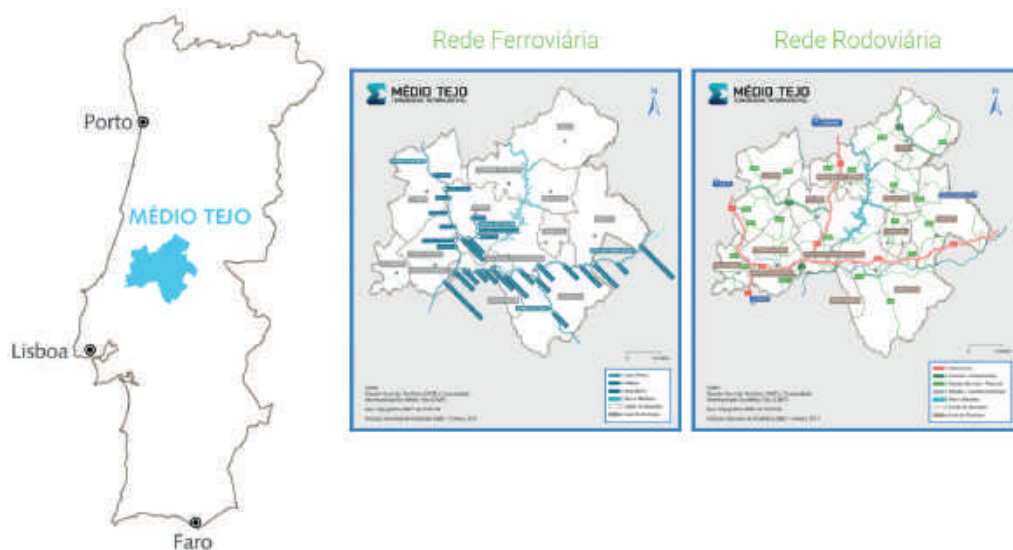


Figura 2 . Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo - Região Centro . **Fonte:** CIMT (2018)

Como se depreenderá, o posicionamento hoteleiro em função do território capta as vantagens das acessibilidades e das mobilidades. A centralidade da Sub-região torna-a como se fora uma “placa geográfica distribuidora” dos fluxos turistas que rumam a Portugal? Há evidências empíricas que o demonstram, como se ilustra com o estudo de Simão de Castro (2013). Como se expende nessa investigação esta “placa” facilita a conexão, permanente, entre a Zona Litoral e Interior, como também entre o Norte e Sul sob a centralidade de Lisboa que ainda se considera como “centro turístico português”.

A Sub-região poderá retirar vantagens pela proximidade da região metropolitana lisboeta e, assim, acumular dividendos desta aproximação geográfica com a Capital. O HT tem aqui uma visão e ação pioneiras.

6. Territórios, Atividades económicas, Novo conhecimento

As regiões ganham visibilidade nos mercados quando existem conjuntos produtivos que lhes dão notoriedade. Tradicionalmente, as explorações mineiras ou agrícolas, bem como as concentrações de produção fabril ou até fenómenos de natureza ambiental e/ou cultural contribuíam para essa perceção externa e para a consciência interna sobre esses aspetos.

A EU patrocina a criação de sinergias regionais e as conexões internacionais são fundamentais para que a autonomia da tal rubrica financeira sobre Turismo seja uma realidade das medidas de política quando, por exemplo, se refere no texto institucional que vimos citando que⁴⁴:

O Intergrupo do Turismo do Parlamento Europeu e a sua Comissão dos Transportes e do Turismo realizam por vezes debates com representantes de organismos de turismo internacionais. Durante a última reunião com o Secretário-Geral da ONU, em fevereiro de 2018, o Parlamento e a UNWTO assinaram um memorando de cooperação centrado na promoção do turismo sustentável em toda a Europa. O Intergrupo também apelou a uma política de turismo mais coerente e levantou a questão da criação de uma rubrica orçamental da UE distinta para o turismo. Numa resolução de 2015 sobre o turismo, o Parlamento incentivou a Comissão a continuar a aprofundar a promoção da Europa como o mais importante destino turístico. Além disso, sublinhou a importância da marca europeia de turismo e apelou a uma maior cooperação com os organismos internacionais a fim de desenvolver novos produtos turísticos transnacionais e paneuropeus.

Hoje os territórios, para além desses fatores de visibilidade territorial precisam de algo mais: de inteligência na sua governança. O estudo da relação Empresa-Academia focada na Gestão Hoteleira em função do Território é pertinente neste quadro. O que significa para os territórios na dimensão do desenvolvimento é a existência de catalisadores económicos. Nesta linguagem figurada e para os autores deste breve ensaio, o Hotel é, de facto, um dos catalisadores económicos que alavancam as economias locais.

O catalisador tem o papel de, na química, ser a substância que modifica a velocidade das reações químicas, apresentando-se inalterada no fim da reação e, portanto, com

⁴⁴ Em http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_3.4.12.pdf (9.3.2019), p.6.

grande valor industrial. Se, metaforicamente, dermos esse papel ao Hotel ele é, de facto, acelerador para um conjunto de outros equipamentos turísticos, não alterando o seu aspeto e libertando energia para o território onde se localiza.

Cientes desta lógica, os Autores, ao decidirem enfrentar este desafio (de que não podiam alhear-se e que, com o tempo, se configurou como inevitável) também tomaram consciência do risco que tal decisão acarreta. O risco está, com certeza, no ângulo de abordagem do turismo pela perspectiva da hospitalidade e da hotelaria, o que não é muito usual na produção de conhecimento académico criado a partir das experiências profissionais.

A reflexão sobre a gestão hoteleira, considerando localização territorial é determinante⁴⁵, sustenta o discurso resultante desta abordagem e abre, certamente, portas a outras questões. A premissa de atualização constante é requisito funcional: a propósito, regista-se uma iniciativa da CIMT e parceiros que pretende modificar a realidade atual do turismo na região Centro. Assim é apresentada a notícia⁴⁶: *Stayover Fátima-Tomar, “Liga Territórios, Municípios, Empresas e Pessoas”*. Em reportagem afim, relata-se que:

“A sessão de abertura do evento contou com a presença de Anabela Freitas, presidente da CIM do Médio Tejo, e Pedro Machado, presidente da Turismo do Centro. Na ocasião, a presidente da CIM do Médio Tejo disse que através do ‘StayOver Fatima-Tomar’ pretende-se “diminuir as assimetrias dentro do território e direcionar os fluxos turísticos, que entram por Fátima e Tomar, para o restante território”. “Cada concelho tem a sua identidade e tem muito para mostrar e o que pretendemos é que o Turismo seja autêntico, porque cada vez mais o Turista procura a autenticidade”, salientou a presidente da CIM do Médio Tejo. Já Pedro Machado, presidente da Turismo do Centro, realçou que o ‘StayOver Fatima-Tomar’ “é um triângulo virtuoso” e “um trabalho em rede que possibilitou a criação de um produto turístico, que alimenta a sustentabilidade da nossa atividade turística”.

O HT está implicado neste projeto de parceria. A experiência mais uma vez se fez sentir e acredita-se que a gestão hoteleira desenvolvida em função dos territórios

⁴⁵ A localização dos empreendimentos turísticos significa que existem variáveis tanto condicionantes quanto estimulantes que, no caso da cidade de Tomar parecem ter sido potenciadas para a construção de uma fileira turística baseada no que um dos autores, Vítor Pais gosta de considerar: o “Hotel-Destino” é, portanto, o centro das atenções dos viajantes que aportam ao território templário e, justamente, ao Hotel dos Templários.

⁴⁶ Em <http://mediotejo.pt/index.php/entrada/83-pt/comunicacao/noticias/997-stayover-fatima-tomar-liga-territorios-municipios-empresas-e-pessoas> (9.5.2019)

como a raiz mais forte da turistificação está ligada à tal «autenticidade local» que anteriormente referimos como mote do grupo hoteleiro. Os benefícios são superiores aos constrangimentos quando o hotel é criado em função do território e gerido para o futuro sob essa matriz? Acreditamos que sim, porque a antiguidade e experiência fazem parte da autenticidade evocada. Esta iniciativa também comprova o benefício partilhado.

Na perspetiva de valorização das Pessoas iniciadas em turismo e dos leitores Profissionais a ideia da exposição didática do Modelo HT foi ponderada quanto à clareza, à pertinência de algumas afirmações e, naturalmente, à exequibilidade do projeto editorial. O capital de experiência pode combinar-se com o capital de inovação? Acreditamos ser possível. Tal como se refere em Serrano *et al* (2005:96-97):

As empresas e os próprios territórios locais e regionais possuem um capital de conhecimento próprio e de experiências passadas que importa valorizar e rentabilizar com nova intencionalidade.

Os sistemas territoriais de produção e as empresas neles localizados possuem um capital de experiência e um know-how de adaptação ao território, de reacção à concorrência e um historial de decisões empresariais, bem como, um capital relacional, a diferentes escalas territoriais, cuja utilização e rentabilização importa sofisticar. Não apenas a favor das próprias empresas mas, também, dos territórios em que estão localizadas.

A consciência de que o hotel acumula um acervo cujo capital de conhecimento próprio e com impacte territorial, tanto material (emprego e economia), como imaterial (imagem institucional e credibilidade) está sinalizada. Quando o observamos num plano histórico (que se desenvolve desde 1972, data de aquisição e refundação desta unidade hoteleira do Grupo José Cristóvão) as evidências são marcantes. São as experiências que estas evidências revelam que se destacam.

Operando turisticamente a partir da cidade de Tomar, para o Mundo, o GJC desenhou e desenvolveu linhas que estruturam o que os Autores classificam como **Modelo HT**⁴⁷, de

⁴⁷ O Modelo é sempre, algo que tem uma descrição funcional efetiva. Na terminologia geral encontramos o significado em *modelo* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2019. [consult. 2019-04-09 16:52:56]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/modelo> descrito como sendo um “*esquema* teórico em matéria científica representativo de um comportamento, de um fenómeno” ou de um conjunto de fenómenos. O Modelo HT pretende esquematizar teoricamente a gestão hoteleira do Hotel dos Templários.

inegável notoriedade na sua classe.⁴⁸ Como exercício consequente a esta publicação em sede MovTour, poder-se-á perceber a projeção futura do mesmo? A evolução recente dos projetos dos investidores em hotelaria que escolhem Tomar, parece demonstrá-lo. Cada nova unidade de alojamento cita, direta ou indiretamente, o modelo territorial da cidade templária e do que se propõe realizar para a sua consolidação.

Por isso, o aparecimento de outras unidades hoteleiras de variadas configurações e segundo as categorias que o enquadramento da tutela inspira, nomeadamente ao nível do alojamento local, reforça este modelo de Gestão Hoteleira.⁴⁹ É a partir dele que algumas cogitações e eventuais estímulos nos levarão, certamente, a continuar o processo de investigação/ação neste domínio. As realidades a considerar pelo universo dos interessados neste tema de trabalho é, portanto, parece-nos, vasta. Como argumenta Gadotti dos Anjos (2004:172) na sua proposta:

Um dos principais pontos do modelo proposto SIGESTUR se caracteriza inicialmente na forma em que as organizações envolvidas se preocupam com a “imagem organizacional”. Tal imagem deve ser percebida pelo cliente através da confiança, lealdade, inovação e diferenciação nos serviços prestados. A imagem da organização está estreitamente relacionada com seus objetivos/metas, onde não perfaz somente a delineação da missão e os objetivos organizacionais, mas é essencial que, todos em seus diversos níveis, seja estratégico, tático e operacional compartilhem no planejamento/execução das ações para alcançar estes objetivos.

Na criação de valor e de ganhos de notoriedade, o conhecimento estabelece a diferença. Assim, juntar Conhecimento explícito e formal, com o Conhecimento tácito, portanto

⁴⁸ Utilizámos a frase “hotéis médio tejo 4 estrelas” no Google: obtivemos 136.000 resultados (0,75 segundo) e o Hotel dos Templários surge no topo seguido por hotéis em Fátima, e só para o 13º resultado, fora de Fátima. Disponível em [⁴⁹ Não é alheia a esta questão a gama de contributos para que cada cadeia hoteleira se reveja no seu próprio modelo. A obra de Sara Joana Gadotti dos Anjos, de 2004, “*Serviços Integrados no Turismo: um Modelo de gestão para o setor de Hotelaria*”, Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção sob orientação da Prof^a. Aline França de Abreu, Ph.D, Universidade Federal de Santa Catarina, de Florianópolis e disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87545> \(8.2.2017\) apresenta contributos relevantes que poderão considerar-se de uma universalidade criativa que também estimula o aparecimento de outros modelos.](https://www.google.com/travel/hotels/M%C3%A9dio%20Tejo?ap=EgNDQXcwAw&g2lb=4207876%-2C4208993%2C4220293%2C4223281%2C4242898%2C4253230%2C4254308%2C4256748%-2C4258167%2C4240903%2C4250437%2C4253015&hl=pt-PT&gl=pt&un=1&q=hoteis%20m%C3%A9dio%20tejo%204%20estrelas&rp=OAFAAEgC&ictx=1&ved=2ahUKEwjvic6u153iAhUyAGM-BHYiTA6kQjGp6BAGLEeO&hrf=CgQIWAAIgfNFVVIqFgoHCOMPEAUYERIHCOMPEAUYEhgBKAA4BDgF-sAEAWAGaAQ0SC03DqWRpbyBUZWPvogEcCg0vZy8xMWg2bjg2bl9tEgtNw6lkaW8gVGVqb51BAiAB&tcfs=EjYKDS9nLzExaDZuODZuX20SC03DqWRpbyBUZWPvGhgKcJlwMTktMDUtMTcSjIwMTktMDUtMThSAkE (15.5.2019)</p></div><div data-bbox=)

não acadêmico, informal, advindo de uma experimentação continuada pareceu aos Autores uma boa metodologia. As atividades turísticas precisam também deste tipo de ruturas metodológicas.

Nesta lógica, estudar o sistema hoteleiro em função do território onde se localizam e influenciam e onde são, por sua vez, influenciados, é admitir que o modelo de sistema aberto que é cada Hotel merece um esforço empírico (por parte do autor com experiência hoteleira) e merece um esforço técnico e científico (por parte do especialista em laboratório de turismo implantado no território). A junção destas duas formas de compreender o turismo numa perspetiva localizada é oportuna? É pertinente? Os resultados do processo de trabalho apontam nessa direção.

Acredita-se que só uma maior cultura turística devidamente disseminada nas sociedades poderá aumentar as possibilidades de fruição turística para um cada vez maior número de cidadãos, tal como igualmente se acredita que os limites para os efeitos negativos da pressão turística e sua mitigação, também se apreendem, socialmente, através dessa maior cultura sobre as temáticas turísticas.

Como Jafar Jafari já demonstrou há bastante tempo, a interação entre todos afeta os territórios, o estudo da Procura e da Oferta, o estudo da Geografia e dos Operadores, que definem um sistema turístico, o estudo sobre uma miríade de sub-dimensões é necessário, até para melhorar a operação empresarial. A propósito, referia Jafari (2005:52):

Irónicamente, la industria turística no há reconocido por completo ni apoyado suficientemente la investigación turística. Terminará por hacerlo, pero gradualmente, especialmente a medida que el número de directivos com estudios de turismo aumente y la industria a ver cómo la investigación le ayuda a progresar. Igualmente, agencias gubernamentales y asociaciones gremiales no sólo necesitarán incorporar más conocimientos substantivos y herramientas eficaces en la realización de sus tareas, sino que producirán también más trabajos de investigación aplicada a sus horizontes inmediatos de actividad. Esta posibilidad se ampliará a medida empleen más directivos conformación avanzada en turismo. Tanto la industria como el sector público prestarán mayor atención a los aspectos no económicos del turismo, dedicando un porcentaje mayor de sus presupuestos de investigación a estudios más allá del mercadeo. De forma general, el actualmente amplio hiato entre investigación y operaciones se verá reducido produciendo mayor ósmosis entre ambos. La relación tripartita academia-industria-sector público se verá igualmente solidificada.

Mayor colaboración en investigación y actuaciones entre los campos operativo y conceptual es una de las expectativas previsibles para el futuro.

Se em 2005 a ligação entre o conhecimento científico e técnico produzido pela investigação ainda era pouco reconhecido pela indústria, já na segunda década do século essa realidade se modificou para uma situação mais aceitável. A complexidade tecnológica e a infoxicação⁵⁰ tiveram um papel determinante nesta abordagem.

A infoxicação ou oferta de informação que humanamente é impossível de processar em tempo útil deriva, em grande medida, da produção intensiva e crescente de artigos e de obras editadas em forma de livro, relatório, etc. A variável «atenção» é perturbada não apenas pelo volume da informação oferecida, bem como da «conexão constante» ao universo informático.

Alfons Cornella criou este termo e tem produzido ampla reflexão sobre esta realidade que, paradoxalmente, parece ser apenas “curada” com a intervenção de ritmos de desconexão pessoal de cada utilizador da *internet* de modos ecologicamente adequados.⁵¹

Nesta atmosfera informativa, a criação de um modelo compreensivo que permita entender-se o sentido da gestão hoteleira, num plano global e a gestão hoteleira em função do território e, portanto, de «um território específico» requer a construção de um leque de variáveis que respondam aos pontos de uma complexidade que os contém.

Desde Karl Popper⁵² que o problema da complexidade faz parte integrante da decomposição estrutural, das dinâmicas sistémicas e das funcionalidades e atributos do sistema de conhecimento e, também, do sistema turístico. Nesta lógica, a teoria pré-existente e a observação em tempo real de cada fenómeno são indissociáveis no processo de criação de quaisquer modelos.

⁵⁰ Infoxicação é o termo utilizado para informação em excesso sobre determinado tema (que produz dificuldades de leitura e compreensão porque não há tempo para que o leitor a processe em tempo útil)

⁵¹ Na obra “*Como sobrevivir a la infoxicación*” este assunto é mais explanado em http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf (12.7.2017)

⁵² Como enfatiza Santos (2004:62): “*Karl Popper começa por referir que as ciências naturais, tal como as sociais, se originam por problemas capazes de gerar espanto. Ora, perante esta situação, a ciência bem como o senso comum, utilizam no essencial, o mesmo método, o da tentativa e erro. Este consiste em ir ensaiando, progressivamente, várias soluções, de forma a que as más sejam postas de parte, até se encontrar a melhor. Este processo único aparentemente lógico, é usado por todos os seres vivos desde os unicelulares até ao homem, embora a partir de um certo grau da escala animal, a solução possa ser aprendida, sem que haja necessidade de repetir os mesmos passos para a encontrar.*” Disponível em http://www.psilogos.com/Revista/Vol1N1/Indice1_ficheiros/Borja.pdf (15.5.2019)

Os *inputs* e os *processamentos* originando *outputs* entendidos com sentido e com corpo e, portanto aptos a serem aplicados (como conjunto produtivo e produto) melhorando a qualidade produtiva, por exemplo, de um hotel ou de um alojamento local, da gestão de um monumento ou de um museu, etc., constituem uma relação, complexa, humana, em que claramente se enunciam modelos específicos de ação.

Assim, esquematicamente, entradas de energia (matérias-primas), utilização deliberada de energia (processos para modificação das matérias-primas), saídas de energia (produtos obtidos com matéria-prima modificada por processos e técnicas adequados) são um todo sistémico e interdependente. O estudo desse comportamento é crítico para as organizações turísticas e disputa de poder negocial.

O exercício de Poder⁵³ faz-se, essencialmente, através do Conhecimento, mas, no domínio turístico, esse poder é exercido num ambiente altamente complexo para qualquer modelo operacional. A administração do conhecimento e do convencimento para o ambiente mercadológico do nosso tempo, responde a necessidades socialmente sentidas. Argumenta Freitas (2006: 28) citando um especialista:

David McClelland “em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas” (Lashley & Lee-Ross, 2003: 96), ou seja, coloca em evidência as chamadas necessidades adquiridas, que correspondem às necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência. Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

- *A necessidade de afiliação, que corresponde ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis;*
- *A necessidade de poder, que corresponde ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo as pessoas e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades;*
- *A necessidade de realização, que corresponde ao desejo de atingir objectivos que signifiquem verdadeiros desafios, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade.*

⁵³ Carmen Marisela Fernandes de Freitas, (2006), *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*, Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Madeira, Funchal, disponível em http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf (11.5.2016)

Os enquadramentos da gestão das expectativas dos clientes são parte deste tipo de exercício, envolvendo as necessidades de afiliação. As plataformas digitais demonstram isso mesmo, porque as expectativas criadas em ambientes «virtuais» pelos promitentes clientes «reais» entram neste jogo da hospitalidade. A operação turística é complexa porque usa elementos tangíveis para atingir um elemento intangível: a satisfação! Satisfazer torna, assim, o sentido de a Oferta corresponder às expectativas da Procura? Essa é, parece-nos, a grande base de qualquer gestão comercial.

A existência de uma “âncora de satisfação” (permita-se-nos esta imagem) é de grande utilidade nesta gestão. Tomar, cidade templária e o seu património da humanidade são parte central desta “âncora de satisfação”, turístico-cultural? Acreditamos que sim. Nesta amplitude da gestão, portanto, a Empresa e a complexidade gerada no sistema colaborativo que a move no mundo dos negócios exige que as Organizações, para sobreviverem na Era do Conhecimento, estabeleçam modelos de colaboração. Como referia Lyotard segundo Moesch (2000:23):

O saber é e será produzido para ser vendido e ele é e será consumido para ser valorizado numa nova produção: perde seu valor de uso para tornar-se força de produção.

Nesta lógica, a produção de conteúdos é uma questão de primeira preocupação. Ela depende da capacidade de apresentar e interpretar a cultura nacional e, através dessa animação turística conjugada com o alojamento, criar roteirização capaz de servir as diversas unidades hoteleiras e trabalhar uma imagem turística do país que não se resuma ao estereótipo. Cada unidade hoteleira que não exercite o engenho e arte ao criar conteúdos e práticas de lazer fica amputada numa frente operacional cada vez mais exigente? Assim parece ser.

Nesta procura de diversidade e de autenticidade, o país pode obter ganhos de notoriedade através da verdadeira sustentação de práticas de turismo cultural, segmento que cada vez mais se expande e tem muito potencial para crescer. A gestão hoteleira em função do território pode significar diversidade e autenticidade precisamente partindo do conhecimento «*in situ*» dos recursos e dos atrativos turístico-culturais. É, por mérito próprio, parte integrante da “âncora de satisfação” que avançamos na nossa visão partilhada.

7. Aplicação do Modelo HT e suas vertentes

Gerir o alojamento como negócio faz parte da componente sextopartida⁵⁴ das práticas turísticas que relembramos neste passo: Viagem; Alojamento; Restauração; Entretenimento e Lazer; Segurança e Saúde; Acesso a Bens e a Serviços Complementares. É sabido que a gestão é exercida com base em três funções de natureza instrumental: o planeamento, a organização e o controlo.

Utilizando-se metodologias e regras, enquadramentos e visões críticas aliadas às funções comportamentais que, juntas e em contexto de desenvolvimento no interior e exterior das Empresas e outras Organizações tanto públicas quanto privadas, criam riqueza material e imaterial, cria-se economia. Aliás, como referem Pinto *et al* (2006:37):

A gestão do conhecimento é um campo que coloca desafios importantes, nomeadamente o do interesse de os diferentes colaboradores estarem disponíveis para partilhar os seus conhecimentos entre si. (...) toda esta evolução segue os padrões da evolução dos sistemas abertos e complexos: todas as metodologias e técnicas surgidas e que perduraram, são tendentes a assegurar uma melhor integração interna das organizações e uma sua melhor adaptação ao meio ambiente externo.

A conjuntura atual do Turismo no Mundo e as envolventes sociais e tecnológicas são fatores que determinam um ritmo de crescimento das ofertas, por um lado, e uma natural qualificação da procura, por outro. Nesta lógica, o mercado do turismo, sendo global, é reativo a todos os fenómenos das diversas geografias turisticadas e que estão ao alcance de um *click*.

O encurtamento de tempos e de distâncias e a introdução da inteligência artificial nas práticas turísticas são, em consequência, situações que, por sua vez introduzem mudanças cada vez mais rápidas e transformações ao nível dos procedimentos técnicos em todas as frentes de negócio da fileira económica característica do turismo. Esta é uma realidade incontornável.

O fator crítico em causa e que cria uma marca indelével no sistema turístico é, precisamente, a Pessoa, ou seja, em linguagem produtiva, o Recurso Humano. A Hospitalidade é inerente e indelével na experiência turística. Porque se acredita

⁵⁴ Os autores consideram que, estes seis elementos da experiência turística, são os que em qualquer latitude e em qualquer época do ano contribuem para a satisfação plena desse consumidor de bens e serviços deste setor da economia.

que o Turismo sem pessoas se poderá continuar a desenvolver mas sob outro tipo de designação e procedimentos (hotéis totalmente automatizados), também se crê que o centro nevrálgico do desempenho hoteleiro se fixa em redor do desejo dos clientes e, nele, da variedade insondável de motivações e necessidades.

Neste sentido, só a idiosincrasia pessoal revela quando se estabelece um ato humano de relacionamento orientado a um objetivo comum: prática de ócio.⁵⁵ O Turismo como espaço de ócio organiza atos diversos decorrentes de um objetivo comum que envolve, emocionalmente, quem vende e compra um bem ou um serviço neste domínio da economia.

É impossível haver turismo sem troca. Esta impossibilidade aparente de se ter turismo sem pessoas interagindo, é o eixo estruturante deste negócio. Como também enfatizam Serrano *et al* (2005:108):

A informação e a memória do território constituem um património invisível que importa operacionalizar com intencionalidade estratégica. Pelo que se deve possibilitar o surgimento no território de formas e soluções de partilha e construção dessa memória.

Esta citação serve-nos para nos situarmos em processo, ou seja, no contexto da apropriação que as práticas turísticas exercem sobre os territórios, sobre as pessoas, sobre as organizações. A digitalização é fundamentalmente uma forma tecnológica de ampliação do ato turístico aos níveis de exigência das gerações que coabitam, turística e culturalmente: a geração dos *Baby Boomers*, a geração *X*, a geração *Y* e a geração *Z* constituem um mosaico cultural a que haverá de se atender. Como argumentam Fantini e Souza (2015:129):

Devido aos seus diferentes perfis, valores e padrões de atitude, cada geração assume determinados comportamentos que refletem em suas motivações para o trabalho, bem como influenciam em suas perspectivas de carreira profissional.

De facto, a convivência destas quatro gerações implica, por parte da gestão turística, compreender os comportamentos expetáveis, mas, igualmente, os comportamentos concretos como consumidores de bens e de serviços, nomeadamente, turísticos e culturais.

⁵⁵ Maria Manuel Baptista, investigadora da Universidade de Aveiro no título “*Estudos de Ócio e Leisure Studies – O atual debate Filosófico, Político e Cultural*”, Revista Brasileira de Estudos do Lazer. Belo Horizonte, v. 3, n.1, p.20-30, jan./abr. 2016, disponível em http://mariammanuelbaptista.com/pdf/037_EstudodeOcio.pdf (8.3.2018)

8. A hospitalidade da cidade de Tomar

Todos os territórios que se vão desenvolvendo apresentam, na sua mais longa ou mais recente história, um dado comum: utilização dos recursos endógenos em três vertentes.

A 1ª vertente relaciona-se com a **governança pública e partilhada** e está situada nas preocupações dos povoadores e, depois, dos empreendedores que, tanto no domínio da esfera pública, como no domínio da esfera privada, desenvolvem as suas missões.

A 2ª vertente, porque dependente da componente empresarial, submetida às regras instituídas pela governação, persegue os seus próprios interesses e tenta planear e executar a **geração de riqueza com os recursos endógenos, naturais e culturais**, mas buscando inovação e criatividade das diversas organizações lucrativas em que participa para atingir, de maneira própria e em rede, os fins empresariais que as movem. Transformar Recursos em Atrativos significa, no turismo, mobilizar Energias, sob diversas formas, para turistificar os territórios.

A 3ª vertente relaciona-se com a designada sociedade civil e é composta pela **interação dentro do jogo estabelecido entre uma infinidade de organizações** que, não sendo nem Estado nem Empresas, mas admitindo colaboração das mesmas, se designa por organizações não-governamentais e organizações não lucrativas e, também, por organizações associativas de responsabilidade e/ou atividade social sem fins lucrativos.

Em qualquer destino turístico medianamente desenvolvido estes três domínios se fundem na globalidade da paisagem da oferta turística, por razões óbvias de unidade na diversidade, condição de base da notoriedade construída, tanto pelas autoridades turísticas nacionais, quanto por todas as restantes organizações.

Todas as organizações procuram defender os seus interesses na fileira da economia local, porque escolhem planos, produzem objetos e conteúdos, desenvolvem iconografias que corporizam esses interesses. Em Tomar há, porventura, quatro ícones que expressam, segundo os Autores, este tipo de realidade de um destino turístico maduro. Poder-se-ão elencar conforme segue:

1. Como fator geográfico determinante o **ícone de base** é o território da bacia hidrográfica do rio Nabão, do rio Zêzere e do rio Tejo. Neste conjunto tripartido, apresenta realidades tão relevantes quanto a que está plasmada na Roda do Nabão e evoca a tradição árabe, nos Lagares Del'Rei na fundação

das Ferrarias e da Moagem (de que a recente modernização em Centro de Ciência Viva religando a obra do Industrial Mendes Godinho com o fundo histórico mais antigo, é justamente outro ícone muito relevante), prolongando-se na grandiosa obra da Barragem de Castelo do Bode e, bem assim, da relação da cidade com as ligações fluviais e terrestres de que a antiga Ribeira de Tomar ou os seus Estaus e a Estrada Real que ligava Lisboa a Braga e outros destinos sempre foram presentes e de que a A13, A23 e A1 são complementos fundamentais. A eventual afetação do Aeródromo de Tancos, atualmente sob gestão militar, a uma componente civil seria mais um fator de hospitalidade a considerar como muito válido, oportuno e estratégico para futuro.

2. Um ícone extremamente central no domínio da **turistificação deste território** é, desde logo e como indispensável à energia libertada pelo ícone central, o **legado histórico** do Convento de Cristo e sua envolvente patrimonial tangível e intangível. Na linha do tempo, este conjunto monacal evoca os Templários e celebra o Património da Humanidade como grandes elementos e indicadores do potencial turístico da Região Centro e de Portugal, porque a sua dimensão na globalização, tanto económica como cultural, é inquestionável;
3. Um **terceiro ícone** de dimensão global e de ação local e regional tem que ver com o **parque educativo e formativo, nos seus diversos e diferentes ciclos de estudos**. Tanto nos níveis de ensino básico e secundário, como nos ciclos de formação de natureza profissional e politécnica, Tomar dispõe de uma rede que ao se espalhar em todas estas frentes significa poder técnico e científico que, também ele, se destaca como fator de hospitalidade pelo Conhecimento. Muitos eventos culturais que se poderão incluir na dimensão do Entretenimento e Lazer (um dos 6 pilares do turismo, como defendemos anteriormente) são pensados, desenhados, gerados, executados, avaliados, estudados, melhorados e perpetuados na agenda turístico-cultural do município e da comunidade intermunicipal, para além de se constituírem como eventos relacionados com a criação de cultura turística local, bem como constituírem geradores de efeitos económicos concretos.
4. O **quarto ícone** que se deverá assinalar tem expressão nas Pessoas que, em Tomar, residentes ou não-residentes, profissionais em diversos ramos ou simplesmente residentes temporários (e até turistas reincidentes em escolherem Tomar ao longo de cada ano) sendo promotores ou consumidores,

modela a paisagem humana e humanizada. As Pessoas estão no centro das dinâmicas das atividades proporcionadas pela administração pública, empresarial e/ou associativa, criam uma paisagem turístico-cultural, económica e social, desenvolvida ambiente, natural e cultural, geram produtos e pacotes turísticos. As Empresas que exploram os recursos endógenos, atraem recursos exógenos e criam emprego e produtos, receitas fiscais e inovação são determinantes. Estes, incluídos como experiências únicas desenham, na formatação turística de Tomar, do Centro e de Portugal, as mais diversas expressões de humanidade e de arte de bem receber, fatores estruturantes da hospitalidade tomarense. A digitalização e o Empreendedorismo com Inovação também se agregam a este ícone.

Num relance histórico necessariamente rápido, mas porque a cidade-templária Tomar é uma realidade humana cuja imagem promocional está adquirida pelos residentes e percecionada pelos visitantes, importará esboçar-se um olhar sobre estudos que, de origens muito diversas e com finalidades igualmente dispersas, moldam, todavia, uma imagem unitária. A hospitalidade citadina recebeu ao longo da História, constante atenção do poder:

Como explica Bento (2014: 30) e numa apreciação sobre a obra que o Infante D. Henrique fez desenvolver em Tomar⁵⁶, nomeadamente na ligação inquestionável entre o Convento de Cristo e a Vila de Baixo (designação de então dada ao centro urbano da atual cidade de Tomar) ver-se-á que a questão da hospitalidade era, sem dúvida, uma matriz da obra henriquino-templária, porque como refere:

Durante a sua forte e inequívoca liderança, D. Henrique promoveu em Tomar a construção dos seus Paços, dos Claustros e das dependências Conventuais para a Sede da sua Ordem e dos Estaus para albergar os forasteiros. Promoveu também a regularização do leito do rio, a reorganização do sistema hospitalar local, a criação das saboarias, a dinamização do comércio, a instauração da feira franca e o “acarinhar” do desenvolvimento da comunidade judaica. Utilizou, ainda, os domínios territoriais da Ordem na formação de comendas que distribuiu pelos seus apaniguados. Tomar, como sede do Conventual da Ordem, transformou-se num dos centros “operacionais e estratégicos” do plano das Descobertas, principalmente como fonte de rendimentos para financiamento das expedições marítimas. Na época de Quatrocentos, a dinâmica Vila de Tomar

⁵⁶ Retiraram-se da citação as notas incluídas no texto original e a indicação das fotos.

foi cenário vivencial para personagens como João Gonçalves Zarco, Gonçalo Velho Cabral e D. Fernando de Castro que, de forma incontornável marcaram a história dos Descobrimentos portugueses. Regedor e Administrador da Ordem de Cristo durante quarenta anos, D. Henrique faleceu em 1460 depois de ter redimensionado e redireccionado o destino da Ordem de Cristo.

Como se constata e fazendo Tomar parte integrante da grande via que ligava o Sul do país com o seu Centro e Norte, com destaque respetivamente para Lisboa, Tomar, Coimbra, Porto e Braga, porque era um lugar de traçado rodoviário desde os tempos mais remotos e com grande fomento no tempo do império romano, assumiu na reconquista e na fundação nacional um papel militar que a geografia haveria de consolidar.

As ligações terrestres e as ligações fluviais, que punham em contacto o rio Nabão e o rio Zêzere com o grande rio Tejo, expressam esta mesma geografia especial. Na continuidade da explicação anterior, Bento (2014: 51-52) detalha ainda mais esta obra de natureza urbanística e de edificados sob a vontade e ideário estético henriquino sob fatura específica que aproveitaria certamente a excelência dos mestres-de-obras e dos oficiais que no estaleiro da Ordem dos Cavaleiros de Cristo desenvolviam o seu, quando refere que:

Sempre segundo uma política de dignificação da vila e de carácter assistencial, nomeadamente para todos aqueles que necessitavam de pernoitar na vila, desde feirantes, a pobres ou nobres, o Infante promoveu em Tomar a construção de uma hospedaria - os Estaus. Com a construção desta infraestrutura D. Henrique terminava com o direito de «aposentadoria» e replicava a acção de D. Pedro, o príncipe regente, que em Lisboa construía também os estaus.

A ancestralidade templária determinou que a urbanística escolhida para alojamento ficasse bem estruturada na acessibilidade terrestre e fluvial e, por isso, modelasse os arruamentos medievais. Por isso a malha urbana da vila de Tomar foi determinada a partir do centro local de poder cidadão com especial destaque para os Paços da Ribeira que seguiam a estruturação de atividades fluviais (que a rede constituída pelo rio Nabão e pelos rios Zêzere e Tejo parecia ligar aos Paços da Ribeira da capital do Reino) adquire um significado muito relevante.

A matriz construtiva medieval também estabelece uma forma de arquitetura associada a uma «gestão hoteleira em função do território» como o estudo de Bento (2014) nos autoriza, assim, a designar a função prática do conjunto dos Estaus.

Quando reconstituídos em estudos históricos e artísticos, percebe-se que esses textos poderão ser úteis porque, se colocados ao serviço de uma imagem de alojamento «tomarense» se percebe, igualmente, o desígnio principal daquele espaço medieval urbano, raiz da hotelaria que se lhe seguiu. Como se descreve:

Uma galeria coberta existente ao nível da rua definia uma zona de circulação que servia de local de venda e abrigo a forasteiros e caminhantes, bem como de serventia de acesso às casas. Os poiais dos arcos da galeria eram destinados a instalar bancas para venda de pão e de outras mercadorias.

A galeria de circulação dos Estaus introduzida, assim, um novo elemento urbano - o passeio coberto - que surgia como dispositivo de protecção do sol e da chuva, respondendo a necessidades concretas e intimamente relacionadas com a actividade mercantil e com preocupações de ordem assistencial.

Esta constatação do espaço de alojamento conjugado com o de comércio em atmosfera de natureza mercantil, unindo Tomar ao território exterior de onde provinham viajantes, nomeadamente mercadores e almocreves, ao agregar o «passeio coberto» como definido por Bento (2014) definia uma intervenção de natureza local inovadora que, embora seguindo os modelos das urbes europeias mais desenvolvidas, se constituía como uma componente essencial, específica da economia local, porque:

O traçado da Rua dos Arcos era então definida pela implantação dos dois volumes que constituíam os Estaus e que distavam entre si cerca de 17,5 metros, uma dimensão invulgar que contrariava não só o perfil comum da estrutura viária da vila de Tomar, como dos restantes núcleos urbanos da época. Se estabelecermos o paralelo com, por exemplo, a Rua da Sofia, construída em Coimbra a partir de 1535 e em plena atmosfera humanista, com cerca de 13,20 metros de largura, torna-se explícita a carga de inovação remetida à intervenção urbana do Infante em Tomar.

Numa perspetiva de hospitalidade, a história de Tomar inicia-se com a história urbana e sua especificidade entre três polos que, desde tempos imemoriais, vão contando a capacidade atrativa deste território:

1. o monte que a partir do século XII alberga o Castelo e a Vila de Cima a que se lhe agrega a volumetria conventual monumental;
2. a margem esquerda do rio Nabão com sinais da ocupação humana mais antiga da atual cidade;

3. a margem direita onde a Vila de Baixo se constituiu como o embrião de toda a vitalidade da atual cidade.

A margem direita, albergando a vila urbana impulsionada pela intervenção de fatura henriquina, privilegia equipamentos edificados que, como os Estaus, servem de marco à história do alojamento de viajantes que passam e fazem estadas apoiadas em bens e serviços de hospedagem neste aglomerado populacional, desde então.

A capacidade de se gerar uma fixação prolongada no tempo e de se construir uma povoação evolutiva no espaço que ia criando e modernizando, faz parte do «espírito de lugar» que cruzado por várias culturas apresenta, hoje, uma espessura e diversidade histórica que o distingue e lhe dá identidade específica.

Sabendo-se através de várias fontes documentais e descritivas que a cristianização do território de influência de Tomar só por volta de 1147 ficou implantada de modo permanente, há que destacar que a sua liderança numa linha de fronteira que incluía, por exemplo, os castelos mais próximos desta frente norte do rio Tejo, se tornou inquestionável e determinou uma forma de planeamento da defesa militar. Anotemos, a propósito, o contributo de Conde (2000:391) que, em relação a Tomar e à sua urbanística argumenta:

*O plano regular da **Vila de Baixo**, terá sido, em nossa opinião, imposto pelos templários e executado durante o período de contínuo crescimento da população, entre finais do século XII e os primórdios do século XIV.*

A par daquela forma de agir destaque-se a da atividade agrícola-pecuária e comercial que geraram rentabilidade e, portanto, condições que, naturalmente, aumentaram a procura da povoação. Os Estaus e o Convento de Cristo tiveram nesta atratividade territorial um papel determinante no apoio aos viajantes e são, por isso mesmo, ícones da hospitalidade e alojamento citadinos.

Um outro aspeto que interessa desenvolver na compreensão da Hospitalidade Tomarense ou, se se quiser na procura da raiz do modelo, poder-se-á partilhar com aquela criação e com o aparecimento de estabelecimentos para hospedagem e, portanto, edificados específicos que explicam o nascimento dos hotéis. Seguindo novamente Bento (2014:57-58), ficam esclarecidas as condições estruturantes desta raiz nos seguintes termos:

O crescente dinamismo económico da vila e região de Tomar fomentou o aumento da população e levou à passagem ou fixação de personagens que

ficaram ligadas ao universo da epopeia marítima portuguesa, tal como João Gonçalves Zarco, cavaleiro que em 1418 aportou em Porto Santo com Tristão Vaz Teixeira e que, em 1419 descobriu a Madeira com Bartolomeu Perestrelo, que morando e deixando descendência na vila de baixo de Tomar; D. Fernando de Castro, que foi governador da casa do Infante D. Henrique e, em 1432, residia em Tomar, tendo várias casas com assentamento e vinha; Gonçalo Velho Cabral, freire da Ordem de Cristo e comendador de Almourol, senhor da Cardiga, de Pias e da Beselga, descobridor da Ilha de Santa Maria e de São Miguel na Terceira, e residiu na Rua de Nossa Senhora da Graça no primitivo solar dos Velhos de Macedo; Antão Gonçalves, também ele freire da Ordem de Cristo, cavaleiro da casa do Infante D. Henrique e seu escrivão da puridade, alcaide-mor e comendador de Tomar e co-governador da Ordem de Cristo durante a menoridade de D. Diogo; Nuno Gonçalves Meira, filho bastardo de D. João I, pertencia a uma das famílias mais distintas da Tomar medieval, participou na conquista de Ceuta em 1415 e, em 1425, por ordem no Infante, participou na expedição às Canárias. Foi sepultado em túmulo brasonado em Tomar, na Capela da sua Quinta de Santo António nos Brazões, muito próximo dos Pegões Altos.

A comunidade judaica existente, e cujas referências remontam a 1315, prosperou durante a regedoria Henriquina.

O facto de existirem elites nacionais nesta citação tão rica de pormenores, significará, certamente, a vida cidadina igualmente rica que sempre esteve presente na textura socioeconómica de Tomar. A propósito, a galeria de personagens notáveis locais, com ligações nas principais cortes europeias e em além-mar, fornece motivos e é portadora de memoriais e de elementos patrimoniais que, entre tangibilidade e intangibilidade, asseguram um manancial patrimonial substantivo. Há que explorá-lo, porque autêntico.

A procura da Autenticidade como noção que faz autoridade sobre aquilo que tem evidências empíricas e comprovadas é uma tarefa árdua, mas básica para a legitimação, por exemplo, dos factos históricos e sua representação na contemporaneidade. Numa alusão ao património memorial do alojamento (os Estaus), Conde (2000:399) também nos indica que, eventualmente, a utilização do rio Nabão como via de transporte fluvial faria sentido. Como argumenta:

Junto àqueles, no Chão do Pombal, existiram os Paços da Ribeira, ou da Várzea (Grande). Pouco se sabe acerca deles. Existiam ainda em 1459, mas em estado precário. Após essa data, a documentação silencia-os. Talvez os paços houvessem

... sido reconvertidos a funções menos nobres, aí se instalando a Casa do celeiro e da adega (vulgo “teracenas” e “cubos”) criada pelo infante D. Henrique para o aprovisionamento das rendas da Ordem.

Esta é uma questão central para que a atual gestão hoteleira em função deste território possa ser ainda mais qualificada na vertente da animação turístico-cultural. Explorar estas fontes numa perspetiva de orientação dos recursos a produtos é um caminho viável. A ligação entre os diversos elos da cadeia de valor do sistema turístico da cidade templária é facilitada por estes patrimónios memoriais e por alguns outros patrimónios ainda com vestígios físicos. Trincão (2016: 42-43) fornece informação detalhada muito interessante:

*A Praça da Ribeira, ganhou importância com a instalação das Saboarias (fábricas de sabão) e com o reforço dos celeiros, armazéns e adegas: as Tercenas e os Cubos, onde se mediam e arrecadavam as rendas da Ordem (vinho, azeite e cereais). Depois de medidos, os produtos agrícolas eram guardados nos armazéns e adegas: as Tercenas. O edifício dos **Cubos** era assim designado por causa das “cubas” (pipas) em alvenaria (construção de pedra e argamassa) de forma cúbica que ali estavam.*

Nesta dimensão, a oferta do território pode ser amplificada e qualificada associando-se alojamento e descoberta cultural. A ligação com o rio faz parte desta dimensão porque segundo Santos (2017:27):

Toda a riqueza gerada pela presença do rio foi um fator importante para o constante desenvolvimento da cidade, algo que ainda pode ser observado na sua periferia. No entanto, nos dias atuais, a sua presença no centro da cidade assume-se como uma presença com enorme potencial na melhoria do estilo de vida das pessoas e no incremento do turismo, com vista ao desenvolvimento económico e crescimento populacional da cidade.

Nesta descoberta e redescobrimto da Cultura e da História também se descobrirá que a economia e o conseqüente aumento populacional muito contribuíram para aumentar a atração deste território. Desde sempre. Passada a época de D. Henrique, ver-se-á que na época manuelina, tanto a introdução de uma nova estética, bem como a introdução de normativos para as artes (os regimentos e a reforma manuelina com especial incidência nos designados forais novos) contribuíram, igualmente, para que a riqueza obtida no comércio marítimo gerasse receitas e, também, investimento.

Sem dúvida que, numa dimensão de gestão hoteleira realizada em função do território, esta é uma realidade única a explorar: o Turista que sai do HT em descoberta da cidade entra nesta atmosfera poucos metros depois. Descobrirá, sem dificuldade, que esta qualificação de paradigma urbanístico, implementado e desenvolvido em plena época comercial do país então manuelino, tratando com o resto do mundo até aí conhecido, é importante. Tem futuro.

Caminhando pelo burgo antigo aprecia o alçado norte da Igreja de São João Batista e envolvente: uma espécie de «máquina do tempo» vai-se impondo aos seus sentidos. Nesta entrada no Centro Histórico ver-se-á, ainda hoje, que a disposição urbana sob impulso do monarca e regedor da Ordem de Cristo, aumentou a acentuação do templarismo e sua relação direta com o estilo decorativo e estrutural do manuelino. Conjuntos e seus detalhes, criam um espírito específico na percepção de quem os descobre? Assim parece ser.

A geografia local e os materiais que são utilizados (relembremos o lugar da Pedreira e as Ferrarias de Aires do Quental, onde se situa a entrada sul para Tomar, a propósito) estruturam-se também na fórmula «*genius loci*» ou seja, de espírito de lugar muito em voga na época, gerando uma atmosfera urbana única, autêntica. O próprio facto de Tomar se encontrar na rota de peregrinação dos Caminhos de Santiago de Compostela⁵⁷ contribuiu também para esta percepção de “lugar”. Alimenta esta aura territorial.

9. Ligação do Modelo HT ao Território

Chegados aqui, os Autores consideraram um cenário: a história do turismo nacional e, nesse contexto, a sua expressão hoteleira em Tomar são indissociáveis. Os Estaus e o Hotel dos Templários, a título de exemplo, marcam dois de muitos momentos a destacar no contexto da hospitalidade local.⁵⁸

⁵⁷ Leandro Eustáquio Gomes, em 2017, defendeu o título “*Os Caminhos Portugueses a Santiago de Compostela - O Património em Processo*”, Tese de Doutoramento em Antropologia, ramo de especialização Antropologia Social e Cultural, orientada pelo Professor Doutor Fernando José Pereira Florêncio e apresentada a Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de Ciências da Vida da Universidade de Coimbra e disponível em <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/79392/1/Os%20Caminhos%20Portugueses%20a%20Santiago%20de%20Compostela.pdf> (10.11.2018) A informação detalhada sobre o produto “Caminhos de Santiago” é relevante para o posicionamento turístico da Cidade de Tomar no contexto regional, nacional e europeu.

⁵⁸ A espessura histórica de Tomar demonstra «camadas» que, época após época, e mesmo em momentos de declínio económico, sempre estiveram “à sombra do Convento”, parafraseando José Saramago.

Com essa visão de partida carregaram experiências profissionais e pessoais, cientes de que a gênese e evolução das práticas de investigação/ação e de prática turística empresarial se encontram na já longa história do turismo no mundo. Esta contextualização, obrigando a uma incursão pela história do turismo e da hospitalidade impunha-se, naturalmente.

Ao olharmos historicamente para as definições sobre o Turismo, presume-se que foi o austríaco Herman Von Schullern zu Schrattenhofen, economista de profissão que o considerou como um fenómeno civilizacional. O turismo é, assim, um fenómeno produtivo, económico, com efeitos sociais permanentes e crescentes. Na perspetiva da criação de valor, reúne os fenómenos económicos relacionados, num qualquer destino, com a chegada, com a estada e com a partida dos viajantes para novas paragens e/ou de regresso a casa. Como explicitam Netto *et al* (2011: 550) e na perspetiva de revisão conceitual necessária no nosso tempo:

Falta releitura do célebre texto de Schullern zu Schrattenhofen (1911), que viu o turismo como fenómeno social, apontando e discutindo não só sobre seus inúmeros impactos positivos (que já eram bem conhecidos), mas também sobre seus impactos negativos, inclusive sociais.

Vem de longe, portanto, a discussão sobre os efeitos do turismo na sociedade, mas a componente económica tem sido, como se poderá constatar, a vertente mandante que preside a este tipo de discussão. Tal como um fenómeno caprichoso, o turismo é difícil de definir numa única apreciação. A interligação entre aquelas três situações da chegada de viajantes a um destino, da sua estada e atividades que exerce e da sua partida e volta a casa, requer energias, trocas, investimentos, afetos, conflitos, etc. Como afirmam Marques e Santos (2011:237):

Apesar de contar já com uma longa história, o turismo é um fenómeno que pode ser encarado através de várias perspectivas e pode englobar actividades, motivações ou necessidades sociais nos domínios do lazer, da cultura, da actividade profissional, do conhecimento de outras culturas e áreas geográficas, do desporto, etc. A primeira definição de turismo data de 1911 quando economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen o definiu como “o conceito que compreende todos os processos, especialmente os económicos, que se manifestam na chegada, permanência e saída do turista de um determinado município, país ou região” (Barretto, 1997). Mais tarde, em 1929, Schwink definiu o turismo como “o movimento de pessoas que abandonam temporariamente o local de residência permanente por motivos relacionados

com o espírito, corpo ou profissão” (Fuster, 1974). Poderá considerar-se a definição de Schwink como uma primeira associação das motivações pessoais ao fenómeno do turismo e, mais concretamente, as motivações relacionadas com a profissão como impulso para viajar e fazer turismo.

Numa dimensão compreensiva sobre um fenómeno tão fluido como é o turismo há necessidade de refletir e procurar compreender ideias, práticas e resultados. O tempo no turismo é, do lado da prestação do serviço, sempre curto e exigente: o mercado turístico, ávido de novidades e impondo ritmos mais velozes de circulação de ideias e mercadorias, condiciona o **saber-saber** tipificado na prestação da academia.

Investir em investigação/ação significa melhoramento de produtos turísticos e consequente atração de clientes com maior poder económico e, portanto, com hipótese de agregação de mais valor acrescentado ao que é uma base de rotina turística. Esta é a grande diferença que a Oferta deverá ser capaz de operacionalizar por exemplo, em destinos que têm a felicidade de contar com património classificado, nomeadamente sob alçada da UNESCO, como é o caso de Tomar? Sem quaisquer dúvidas. Ligar conhecimento académico com conhecimento prático e construir inovação é o caminho de hoje e do futuro.

10. O Modelo HT na didática e pedagogia do Turismo

Para os principiantes que decidem trabalhar em determinado setor de atividade, um dos problemas principais é o de encontrarem referências do que já foi feito nesse domínio. Assim, quando é possível obter-se esse conhecimento sobre o setor em que se aposta, o conhecimento sobre o «estado da arte» é o ponto crítico de onde se parte para a descoberta e para a eventual inovação pretendida na ambição de cada empreendedor.

As referências são modelos prontos a utilizar e demonstram que com aspetos de conceituação teórica e correspondentes experimentações práticas se faz caminho criativo e produtivo em diversos setores. No caso do turismo, a necessidade de inovação é por demais percebida pelos seus atores dentro da sua larga e complexa cadeia de valor.

De uma forma geral, interessa-nos o conhecimento histórico da unidade hoteleira em situação de estudo, como modelo da capacidade de gestão numa dimensão territorial nas escalas, local, regional, nacional, europeia, mundial. Os modelos são construções

humanas dignos de serem imitados. Estudar o modelo HT, para compreender a prática de gestão hoteleira em função do território é objetivo concretizável: a visão teórica e a prática andaram ligadas nestas páginas e constituem, esperamos, demonstrações de como certas construções humanas poderão inspirar outras? Cremos que sim.

Nesta visão inspiradora, seguimos a abordagem de Butler (1980)⁵⁹ estruturada em seis fases (exploração, envolvimento, crescimento, consolidação, estagnação e pós-estagnação) aplicadas a um hotel-destino. Cada organização empresarial (ou de outra natureza) impõe-se competitivamente sob a bandeira dos seus valores. Estes, são aferidos, empresarialmente na sua classe de atividade económica (CAE).⁶⁰

Nesta moldura institucional e produtiva, a componente da cultura material é justamente sustentada na componente de imagem e marca, que tais valores criam, incentivam, insuflam, inspiram.⁶¹ Como explicam Kotler *et al* (2017:38):

As empresas costumavam ter controlo sobre as comunicações de marketing e lidavam individualmente com as queixas dos consumidores. Com os conteúdos gerados pela comunidade, as empresas já não têm controlo sobre a conversa. A censura dos conteúdos enfraquecerá a credibilidade. Também devem estar preparadas para reações adversas sociais em grande escala quando alguma coisa corre mal.

Numa circunstância de gestão no tempo histórico (comportamentos dos clientes ontem e na atualidade) se a envolvente externa é condicionante, também é notória a influência do Modelo HT (em reajustamento permanente) sobre a sua região de influência direta e os efeitos induzidos que promove na sua área geográfica, nomeadamente, numa perspetiva de internacionalização. O tempo sedimenta modelos. Partamos de uma afirmação de Serrano *et al* (2005:161) relevante neste sentido:

O binómio espaço-tempo constitui hoje um desafio renovado. Face à optimização quase limite da maioria dos recursos, é o tempo o recurso, por definição, escasso, da sociedade actual, o factor produtivo de eleição para as novas indústrias do conhecimento. (...) Os activos intangíveis são hoje, e cada vez mais, factores determinantes do sucesso das organizações, das cidades e dos indivíduos.

⁵⁹ Informação mais atualizada, de 2017, e do mesmo autor poder-se-á encontrar em <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15410064> (14.5.2018)

⁶⁰ As CAE poderão ser consultadas na obra “Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3” no portal do INE- Instituto Nacional de Estatística em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf (10.4.2017)

⁶¹ Ver em Kotler *et al* (2017) o Prólogo “De Marketing 3.0 a Marketing 4.0”, pp.19-21.

O reconhecimento do modelo faz parte dessa lógica. Num estudo recente e a propósito das campanhas promocionais é referido o «*sistema de mitologia da marca*» sob a lição de Laurence Vincent (2002). Ela funda-se como demonstra Moraes (2012:291) em:

*(...) crenças e valores; o agente da marca; a narrativa da marca; e a cultura da marca. Nesse contexto, deve-se prever a identificação das características do estilo de vida (reflexo das crenças e valores), praticados pelo segmento-alvo, que serão utilizadas para o estabelecimento de uma conexão com eles. Tal conexão ocorrerá por meio de uma **narrativa** (endossada por algum tipo de prova material – agente) que possa ser exercitada por seus integrantes não apenas no momento da viagem, mas também em eventos e grupos organizados (cultura) por aqueles responsáveis pela gestão da marca.*

Aliás, a ideia de narrativa, enquanto pretexto para qualificar as práticas turísticas fundadas na exposição das particularidades de cada atrativo turístico, faz parte da organização e divulgação de conteúdos orientados ao turista. O mesmo atrativo poderá ser segmentadamente explorado? Claro que sim. No caso, a descrição sobre Tomar, a partir da visibilidade que qualquer turista pode apreciar a partir da janela do seu alojamento no HT (abarcando o centro histórico e o conjunto sobranceiro do Castelo e do Convento de Cristo, ganha valor distintivo).

A vista do rio Nabão na intimidade de uma esplanada do HT constitui outra variável de fruição do mesmo atrativo “cidade”. O enquadramento visual, convidativo à descoberta, é parte fundamental da marca. Numa perspetiva de vocação territorial, para certos tipos de atividade económica, há uma certa teorização objetiva com fundamento na observação de práticas sociais.

Independentemente das escolas de pensamento geográfico com fundamentos para a compreensão do fenómeno “Turismo” (e entre nós Sidónio Pardal, Carminda Cavaco, Fernanda Cravidão, Carminda Cavaco, João Ferrão ou José Manuel Simões e outros investigadores, têm feito escola na esteira do exemplo clássico de Orlando Ribeiro)⁶² é certo que as possibilidades e os limites impostos à atividade turística e nomeadamente hoteleira, tem a sua própria teoria geográfica. Como aliás enfatiza Sousa e Silva (2009:49) e em termos do Sistema Turístico e Mercado:

Finalmente, surge o subsistema do mercado, onde é patente uma relação entre a oferta e a procura de bens, serviços e capitais, além de uma dinâmica da distribuição que pode proporcionar o recurso a processos e canais bem diferenciados, com maior ou menor participação de intermediários.

⁶² Com especial atenção à Geografia do turismo que, conjugada com a Procura e a Oferta e a empresariação dos diversos Operadores constituem o cerne de qualquer Sistema Turístico.

Nesta perspectiva abrangente insere-se o entendimento de que o desenvolvimento do turismo (nomeadamente o interno) deve atender à conciliação dos interesses correspondentes aos quatro grandes grupos de actores do sistema, numa base de partilha de responsabilidades e de complementaridade de intervenções.

Articula-se, assim, a salvaguarda dos interesses económicos no domínio das práticas de turismo interno com os interesses do bem público e, naturalmente, a conciliação entre ambos. Nesta lógica, a ligação dos centros de produção do **saber-saber turístico** com os centros de produção do **saber-fazer turístico**, é o ponto crítico desta necessária conciliação. E, nesta mesma lógica, a criação de valor é importante fator para a criação de dinâmicas que em função dos territórios, íamos a escrever, das geografias do turismo, deverá ser redistribuído, segundo procedimentos concertáveis entre os atores públicos e privados.

O investimento público é fundamental como instrumento das políticas públicas e o turismo carece dele. Como também detalha Sousa e Silva (2009:49):

Assim, o turismo deve gerar bem-estar e riqueza para as populações, em pleno respeito pelos condicionantes decorrentes dos recursos humanos e materiais e da própria sustentabilidade ambiental, social e económica. Em segundo lugar, o turismo para ser potenciado necessita de empresas dinâmicas e modernas, capazes de assegurarem a existência de produtos interessantes e adaptados aos requisitos dos consumidores. Em terceiro lugar, o turismo tem que contar com um sector público (central, regional e local) que articule as políticas sectoriais e intersectoriais e que saiba fixar a sua acção predominante na esfera da regulação e de definição das condições que facilitem a actividade empresarial e as grandes parcerias estratégicas. Finalmente, os visitantes, que esperam sempre da oferta turística a correspondência às expectativas geradas e que cada vez mais, procuram produtos e serviços turísticos segmentados, personalizados e com uma boa relação qualidade/preço.

As dimensões «população», «empresas», «administração pública», «visitantes» fazem parte da articulação que qualquer sistema turístico terá que atender para se manter com vigor, utilidade e sentido de “cadeia de valor”. Por isso, retomando Sousa e Silva (2009:49):

O bom funcionamento do sistema turístico depende do desempenho de todos os actores, com particulares responsabilidades para os que organizam a oferta. Neste contexto, importa relevar a importância das parcerias, sem as quais não

será possível gerar os consensos que permitam o desenvolvimento sustentável. E, se as boas estratégias empresariais são fundamentais para o turismo, também a coerência das políticas se afigura como primordial, tendo o poder público um papel importantíssimo neste domínio.

A geografia do turismo é, em si mesma, uma disciplina que elabora reflexões e propostas para que a apropriação territorial que as atividades turísticas suscitam se integre na ideia de planeamento. O Ordenamento do Território ganha, neste particular aspeto disciplinar, um sentido pleno, quando as pré-existências edificadas se harmonizam com a paisagem envolvente como é o caso do HT. Neste sentido e seguindo Beni e Cury (2012:492):

Portanto, no território consiste a base em que estão os atractivos tangíveis, os recursos primários do turismo, a natureza e seus elementos geográficos que compõem a paisagem. Consistem dos bens intangíveis e imateriais de seus povos com a identidade, memória e cultura. É necessário haver o planeamento territorial na análise de seus pontos fortes para o desenvolvimento do turismo e realizar o ordenamento de base local com perspectivas regionais e globais.

Como se poderá observar, aquando da instalação física do hotel, a adequação ao relevo da margem direita do Rio Nabão foi sendo construída numa base de integração paisagística no tecido urbano mais antigo e que acabou por se ligar, até por razões de acessibilidade mais orientada, aos fluxos rodo-turísticos esperados. Toda esta arrumação se tornou numa linha de força puxando pela capacidade da oferta turística tomarense.

Na construção que propomos, por estas e outras razões (em que a questão de identidade cultural do fundador José Cristóvão tem centro de irradiação bastante claro), parte-se da modalidade clássica em que a Oferta se poderá definir como um conjunto de medidas que se adotam para que, em termos de gestão comercial e/ou marketing dedicados se crie um conjunto lógico de bens e de serviços turísticos.

Como se refere em Pinto *et al* (2006:169) a estruturação entre Operadores, Fornecedores e outros relevantes Agentes territoriais é a chave que abre cada destino turístico à fruição porque na promoção o:

*(...) conjunto de medidas inclui quatro variáveis, a saber: o produto (**P**roduct), o preço (**P**rice), a comunicação (**P**romotion) e a distribuição (**P**lacement). Porque na terminologia anglo-saxónica todas as variáveis começam pela letra P, a oferta é conhecida vulgarmente como os **4P's** do **marketing**.*

Os gestores procuram definir a combinação de decisões sobre estas variáveis, ou seja, procuram definir a oferta que mais probabilidades apresenta de assegurar um bom desempenho da empresa, através da comercialização do(s) produto(s) em causa.

A satisfação dos clientes é, todavia, o denominador comum de qualquer tipo de gestão. Como produto, o conjunto HT possui um leque alargado de atributos, tanto tangíveis como intangíveis, e que, orientados à hospitalidade e à satisfação dos clientes (que adquirem e fruem os bens e serviços disponibilizados), marcam experiências individuais e de grupo, onde a paisagem citadina é, de facto, muito relevante. A qualidade HT é baseada nos valores corporativos existentes na organização.

É o Cliente que determina com instrumentos de mensuração, mais ou menos sofisticados ao seu dispor, da qualidade que percebe quando passa pela experiência de apreciar as funcionalidades que o hotel lhe proporciona. A experiência adquirida, na relação de muitos anos onde a gestão hoteleira se integra em função das realidades de cada território, é disso paradigmática.

O hotel considera de grande relevância o saber criado, contido e disseminado dentro da organização porque, sendo gerido pelo seu sistema produtivo em que cada colaborador tem o seu saber específico (e dá um contributo parcelar) estrutura-se, por conseguinte, na atmosfera de hospitalidade que o *hall* de entrada promete. Assim, o saber global da organização sediada em Tomar proporciona ao HT um posicionamento especial no que respeita ao capital de conhecimento, acumulado e exercitado através de uma política de gestão de colaboradores, ciente, portanto, da importância do saber receber.

As regiões mais evoluídas são as que, como elucida Richard Florida⁶³, conseguem atrair Talentos, proporcionar Tolerância num sentido lato e, não menos importante, sabem como absorver as Tecnologias num processo contínuo. A componente de localização e ação territorial tem impacto nos resultados da economia turística, nomeadamente na exploração hoteleira.

No que respeita à Oferta, também se destacam a localização e as acessibilidades que, conjugadas com recursos endógenos e, principalmente, com os recursos humanos locais, perfazem um leque de possibilidades bem diversos e, nesta lógica, autêntico.

⁶³ Com a sua obra clássica *“The Rise of the Creative Class”* cujo artigo de 2002 disponível em https://www.os3.nl/_media/2011-2012/richard_florida_-_the_rise_of_the_creative_class.pdf (12.3.2019) foi citado mais de 20.000 vezes desde que foi publicado. A sua trilogia dos 3Tês é famosa e útil: os territórios deverão saber atrair Talentos, Tecnologia e Tolerância.

Um ribatejano cuja cultura hoteleira aproveita a sua cultura de comunidade⁶⁴ que trabalhe num hotel no Ribatejo é, sem dúvida, parte muito importante da autenticidade cultural de que falamos.

Esta premissa não invalida que pessoas oriundas de outras origens não atinjam a mesma performance de prestação de serviço dentro desta personalidade regional, todavia, aberta e comunicante com o Mundo: o modelo HT é o exemplo dessa possibilidade até pela atmosfera cultural específica que o anima e o distingue dos demais concorrentes. É gerador de cultura turística? Sem dúvida.

Regionalismo e Mundialização são, nesta lógica, polos de contacto permanente acionados e, nessa função polarizadora, são parte integrante e inseparável, desde a origem, da visão HT e de todos os «hotéis-destino», desde que a sistemática hoteleira se foi impondo. Esta é uma realidade sem necessidade de mais fundamentação? Pela história mundial do turismo, sabemos que sim.

10.1. Estratégia de *Marketing Mix* - 7P's

A atualização de processos e de visões funcionalistas é, na indústria e nomeadamente na indústria turística, uma estratégia de sobrevivência. O Modelo HT intuiu esta necessidade permanente. Nesta lógica, à tradicional esquematização da estratégia de *marketing*, vão sendo adicionados novos componentes.

Tradicionalmente o Marketing aplicado à atividade turística considerava 4 linhas definindo a estrutura de promoção, comercialização e avaliação empresarial. O impacto de cada bem ou serviço vendidos no circuito comercial regional, nacional e internacional era mensurável. O conjunto “4Pês”: *Place* (Posicionamento geográfico); *Promotion* (Promoção); *Product* (Produto); *Price* (Preço) associados ao conceito de Produto era incontornável. A evolução digital ampliou aqueles atributos.

A imagem global que pretende seduzir o cliente está implicitamente ligada à Organização que se reclama como detentora de cada «marca-produto». Ela assume toda a cadeia de valor e de estruturação da comercialização e vendas, assegurando a satisfação dos clientes. Hoje o acompanhamento pós-venda e a criação de fidelização através do «rasto digital» são bases do *e-turismo*, e mobilizam procedimentos ajustados.

⁶⁴ E esse ribatejano ou ribatejana está exposto(a) às interferências da cultura contemporânea massivamente disseminada pela internet e pela «internet das coisas». Todavia, o lastro identitário mesmo dissimulado, transparece na cultura-mãe de que é portador na língua (primeiro elemento identitário) de que é originário(a) e portador(a)

A funcionalidade dos canais que disponibilizam o produto aos consumidores bem como a política de preços são aspetos relacionados com o todo do processo de *marketing*, considerado para cada organização detentora de «marca-produto».

Por via disso, à composição adicional “*Mix – 4Ps*” cede lugar à composição “*Mix – 7Ps*” porque, com a evolução da digitalização das operações e mercê de um maior empoderamento dado pelas organizações produtivas aos mercados e, portanto, também aos consumidores há, na teoria contemporânea e sua operacionalidade, mais três “pês” como componentes, a saber: *People* (Pessoas); *Process* (Processos); *Physical Evidence* (Percepção)

O quinto “pê”, das Pessoas é a componente interativa e humana indispensável para a diferenciação entre organizações. A educação e a formação profissionais são fundamentais para aumentar os níveis de desempenho profissional em função dos serviços distintivos que cada organização pretende exercer como imagem de mercado.

O sexto “pê”, dos Processos, é o que se refere à complexidade de trabalho e inclui os processos e respetivos procedimentos na cadeia de valor de cada produto. Numa perspetiva aberta e transparente cada vez mais o convencimento à aquisição de produtos se relaciona com o sentido de responsabilidade, de qualidade de cada organização e dos valores produtivos e dos valores éticos (onde os processos de natureza ecológica e socialmente inclusivos ganham espaço)

O sétimo “pê” recaindo na Percepção é o que assegurando a qualidade dos bens e serviços transmitidos como produtos aos mercados, implica o relacionamento das pessoas das organizações com as restantes pessoas (incluindo viajantes excursionistas e/ou turistas, sem esquecer os residentes e demais pessoas de todos os setores que colaboram com o procedimento turístico nas suas diversas dimensões). Do lado da gestão há o objetivo de que a percepção se mantenha positiva e, sempre que possível, de excelência.

O esforço da gestão hoteleira realizada em função do território não ignora que a percepção dos clientes também se revela na forma como se estabelece a comunicação em plataformas digitais cada vez mais capacitadas. O espaço interno e externo do Hotel dos Templários, a envolvente pública e a vista soberba e única sobre a Cidade e alcançando o complexo arquitetónico e artístico do Convento de Cristo, bem como o alinhamento da arquitetura e decoração, conjugados com o trato das e dos profissionais, inserem-se no “*genius loci*” específico.

Para este **sentido singular de cada lugar**, aplicável a Tomar e ao HT, muito contribuiu a visão pioneira do seu mentor aproveitando a orografia natural e a urbanística da cidade e dispondo uma planta e uma conjugação de volumes arquitetónicos e jardins entre estacionamento adequado ao hotel. As obras seguintes seguiram a mesma linha estética e a homogeneidade na diversidade de volumes e formas arquitetónicas e de arquitetura paisagística é, ela mesma, um outro valor a considerar.

Esta perceção sobre o HT assume o atributo de Paradigma turístico local. Ainda na perspetiva deste modelo aceita-se, em termos de orientação prática hoteleira, a associação dos conjuntos 4Pês+3Pês como se demonstra:

- “4Pês”: *Place* (**Posicionamento geográfico**); *Promotion* (**Promoção**); *Product* (**Produto**); *Price* (**Preço**);
- “3Pês”: *People* (**Pessoas**); *Process* (**Processos**); *Physical Evidence* (**Perceção**).

A “paisagem hoteleira” (classifiquemos expeditamente desta forma a realidade física imposta pela implantação no terreno, pela forma e pela volumetria do HT) está intimamente relacionada com o envolvimento natural e cultural que lhe dá sustentabilidade. O conjunto liga a velha paisagem dos tempos da ocupação pré-histórica e romana, com a paisagem dos nossos dias, numa configuração de base talhada pelo curso do rio Nabão. Os novos alojamentos, entretanto, surgidos, seguem esta matriz original, até porque se integram no velho tecido edificado da Cidade.

Deste modo, poder-se-ão colocar questões pertinentes: no caso, este usa um lugar distintivo dos demais lugares, sustenta uma paisagem mitificada, mas cuja perceção natural é autêntica? Nesta autenticidade é legítimo pensar-se um modelo de gestão hoteleira em função do território? O HT cravado na espessura histórica da cidade tomarense revela não apenas uma cultura cidadina, mas, igualmente uma vocação para a extravasar além-fronteiras? Entendemos que todas estas questões se responderão com um sim.

Acresce, como fundamentação ainda mais específica que, o facto de o Convento de Cristo ser destacável como Património Cultural da Humanidade⁶⁵ e se constituir como a matriz civilizacional de uma forma de “sermos Portugal” tem, para Tomar, uma importância enorme. Para quaisquer atividades no domínio da transformação dos recursos endógenos em atrativos turísticos, os elementos-âncora (naturais e culturais), são centros de irradiação de energia que fazem acionar outros mecanismos, nomeadamente económicos.

⁶⁵ Vide em <https://www.unescoportugal.mne.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-mundial-em-portugal> (12.10.2018) informação da UNESCO-Portugal.

A estruturação dos territórios para a sua adequação à exploração turístico-cultural na forma de negócio, implica a construção/constituição de «marcas». Esta questão é sensível para a promoção dos Valores que estão presentes na espessura histórica de cada território. Como explica Santos (2011:60-61) no seu modelo de análise construído para o destino turístico, “Tomar Cidade Templária” segundo o Quadro 10 da sua investigação, desenvolvida no âmbito da sua especialização em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural, no Instituto Politécnico de Tomar:

Definimos 8 eixos fundamentais ao desenvolvimento do branding da cidade de Tomar, representativos não só da sua macro identidade, ou seja, aquela que faz parte do imaginário colectivo, mas também da estruturação prática do território.

ACESSIBILIDADES Onde e como chegar	Vias, meios de transporte e comunicação que ligam o destino ao resto do mundo.
ACONTECIMENTOS O que se oferece e acontece	Ações de grande, média e pequena relevância, culturais, animação e desportivas, cativando e atraindo público.
APRESENTAÇÃO Imagem e percepção inculcada a quem chega	Reprodução difundida e exposta identificativa do destino.
COMUNICAÇÃO Como interagimos	A forma de chegar ao exterior, de informar e comunicar as ações, serviços, bens ou a própria existência
INFRA-ESTRUTURAS Suportes para as actividades	Todas as construções e equipamentos de apoio às actividades e público, interno e externo.
PATRIMÓNIO O que existe	Todos os recursos e atrações locais, tangíveis e intangíveis, contribuindo para a singularidade do destino.
SOCIEDADE Quem e como vive	A razão da metrópole, são as pessoas do território bem como a sua cultura e história, representativa da existência do destino.
SERVIÇOS Como e o que se consome	Oferta local para satisfação das necessidades e desejos de visitantes bem como dos residentes.

Figura 3 . Modelo de Análise “Tomar Cidade Templária” . **Fonte:** Santos (2010:61)

No âmbito do *branding*, estas segmentações traduzem diversidade na unidade em Tomar. Considerando-se este tipo de envolventes e suas consequências no domínio das estratégias de cada organização, em relação ao Modelo HT e seu marketing poder-se-á considerar na sua estruturação alguns fatores:

- o seu **posicionamento geográfico** no Centro da Cidade de Tomar, ao Centro de Portugal (sob o slogan Centro: um país dentro do país...) é muito virtuoso e significa, desde sempre, ganhos de notoriedade, associados à marca “Tomar - Cidade Templária”;
- no âmbito da **promoção** o modelo está inserido num sistema turístico internacional que desde as décadas de 70 do passado século se vem manifestando através dos ícones “Tomar lugar templário”, “Ourém vila medieval”, “Fátima altar do Mundo” numa proximidade regional e de “Lisboa cidade branca” de “Coimbra cidade do conhecimento”, de “Santarém cidade do gótico”, “Batalha Mosteiro e Campo de Aljubarrota” e outros lugares-ícones da cultura nacional que despertam as procuras;
- no que respeita ao **produto** a cadeia de valor está intimamente relacionada com as regiões onde está instalada a marca e regista a criatividade organizacional do empreendimento;
- a política de **preço** tem sido seguida segundo a leitura do mercado e suas variantes em termos nacionais e internacionais posicionando o Cliente como centro das atenções, também nos preços praticados;
- o envolvimento das **pessoas** no modelo HT decorre do modo como se elabora a receção e a prestação dos serviços de hotelaria e serviços complementares com destaque para a criação e desenvolvimento de uma cultura organizacional muito própria e distintiva das demais culturas hoteleiras;
- no domínio dos **processos**, a estrutura tem registado o acompanhamento das tendências internacionais em todas as frentes de comercialização de bens e serviços sob alçada direta da organização e sob a capacidade de induzir o mesmo tipo de comportamento das organizações com que tem interação mais direta ou indireta;
- por último, e considerando a **percepção**, que tem muita relevância na atualidade, a estratégia da oferta de alta qualidade nos bens e serviços disponibilizados aos Clientes rege-se por uma filosofia de base que coloca o Hóspede como centro das atenções na sua dimensão turística mais lata.

Como corolário da experiência em gestão hoteleira e, nomeadamente, do que se foi apresentando como linhas explicativas na ligação Prática-Teoria, poderemos considerar que, nas práticas, como argumenta Vítor Pais, existem seis chaves para chegar às boas ideias:

1. Simplicidade (tornar cada caso o menos complicado possível)
2. Surpresa (criar algo e disruptivo, inovar)
3. Concretização (elaborar formas de concretizar realisticamente)
4. Credibilidade (fundamentar a ideia, pondo-a à prova)
5. Emoção (colocar componentes emocionais e motivadoras)
6. História (utilizar a experiência e saber históricos)

Na dimensão da gestão hoteleira diária, há uma tríplice ligação que a experiência nos ensinou e que, por sua vez, se centra num plano triplo: *INVENTAR versus INOVAR versus MELHORAR*. Nesta lógica de ligação e dependência destas três variáveis, *INVENTAR* significará ter uma nova ideia (**pensar numa novidade**), *INNOVAR* levamos a ter uma nova ideia e aplicá-la (**pensar como agir e levar à reorganização de um processo, de um produto, de uma imagem**) e *MELHORAR* aponta para se introduzir uma mudança (**que, todavia, não determina necessariamente a reorganização da empresa**).

Do mesmo modo, a Criatividade e Inovação em Turismo podem ser esquematizadas com uma estrutura gradativa e crescente como segue:

INNOVAR

↓

Maior eficiência na organização

↓

Melhor qualidade na produção

↓

Melhor posicionamento no mercado = crescimento + produtividade

Ainda neste domínio, considerando-se os propósitos básicos deste ensaio, a transmissão de valores apreendidos pela experiência da gestão hoteleira associada ao desenvolvimento territorial, de entre os Fatores que geram êxito na Inovação, são importantes os seguintes:

Conhecimento – informação obtida pelo estudo, experiência, comparação, associação, experimentação prática, sedimentação teórica;

Competências – capacidade para executar tarefas segundo estratégias e planos prévios, bem como capacidade para responder a imprevistos decorrentes das atividades produtivas em curso;

Atitudes - respostas a situações decorrentes das atividades produtivas com destaque para as visões associadas à proatividade, à interação, ao otimismo e cultura organizacional positiva.

No caso presente entende-se a Inovação em 4 níveis continuamente experimentados nas tarefas quotidianas e que se poderá sintetizar da seguinte forma:

Inovação pelos Processos (tentando encontrar sempre formas de maximizar a produtividade e minimizar os efeitos considerados indesejáveis);

Inovação pelos Produtos (tirando partido dos acervos naturais e culturais ao alcance, e apresentando propostas aos clientes em que a relação custo/benefício seja perceptível para os mesmos e, simultaneamente, ao serem consumidos representem um concreto aumento qualitativo e quantitativo do portefólio HT);

Inovação pela Promoção (colocando o ícone “Templário” como centro a partir de onde irradiam os restantes atrativos a promover e para onde convergem as propostas distintivas, tanto as que são geradas e geridas pelo HT, bem como as que se encontram nos nós e nas linhas que a rede de parcerias estratégias assegura e incentiva);

Inovação Organizacional (porque numa constelação de variáveis quanto a tarefas na prestação de serviços hoteleiros, diversos e complexos, o funcionamento tanto vertical como horizontal deverá assegurar que os padrões de qualidade e a satisfação dos clientes são os pontos críticos a atender, em permanência).

A estratégia é, portanto, baseada numa estrutura de possibilidades para se utilizarem meios e se elaborarem planos para atingir um fim de gestão hoteleira atendendo ao território envolvente e à Procura, mas, ao mesmo tempo, uma trama de limites impostos pelas realidades com que essas possibilidades são geridas. Nesta ideia de desenvolvimento os territórios, suas características e localização são eixos determinantes para os sucessos das atividades produtivas? O nosso estudo tenta demonstrar essa dialética e aponta nesse sentido.

10.2. Qualidade de Serviços no HT: o Modelo SERVQUAL

A Qualidade existe desde os primórdios do mundo. No decorrer da história, o homem sempre procurou adaptar-se às suas necessidades, fossem estas quais fossem: de ordem material, intelectual, social ou espiritual. Como explica Oliveira (2001) numa perspectiva de aclarar esta questão, a relação cliente-fornecedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral.

A Qualidade é cada vez mais uma variável incontornável no mundo global das empresas. Dado o constante processo de globalização do contexto económico, a Qualidade tem vindo a ser orientada no sentido de corresponder à competitividade e diferenciação nos mercados, assim como às exigências cada vez maiores dos consumidores, não deixando às empresas margem para falhas.

Para Zeitjhaml *et al* (1990), ficou claro nos seus estudos que as empresas que competem por um serviço de sucesso, devem entender que essa opção estratégica pressupõe um constante acompanhamento da perceção do consumidor sobre a Qualidade do serviço oferecido, e a partir daí, serem capazes de identificar as causas das suas possíveis deficiências. A definição de políticas e estratégias apropriadas para melhorar a sua eficácia também é recomendada por estes Autores.

Assim sendo, o ponto de partida da Qualidade consiste em perceber as exigências dos clientes e analisar a melhor forma de encontrar soluções que respondam às suas necessidades. Nesta perspectiva, a Qualidade surge como uma das variáveis mais importantes para a diferenciação, procurando também dar uma resposta eficaz à evolução das necessidades e expectativas/perceções dos clientes.

Para tal, as organizações têm de centrar as suas estratégias e esforços no cliente, adaptando os seus serviços aos gostos, requisitos, preferências, necessidades e expectativas dos mesmos. Como também é referido por Gomes (2004) há diversas faces que revelam a qualidade de um produto ou serviço, mas a orientação primária deverá ter em conta as necessidades dos clientes que se fazem sentir segundo intensidades diversas o que implica a adoção de dimensões da qualidade, consideradas prioritárias para uma organização.

A procura da Qualidade é uma preocupação constante das Organizações que tratam com os seus Clientes para distribuírem os seus Produtos tanto na forma de Bens, quanto na forma de Serviços. Como fator de diferenciação, na prestação de um

serviço ou na venda de um bem, tem atributos que a definem. De acordo com a ISO 9000: 2005, o significado da Qualidade é:

“Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”.

O termo qualidade pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.

Inerente, ao contrário de “atributo”, significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.”

Na atualidade, a norma ISO 9001:2014 é o referencial normativo que um Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização deve abranger para que possa ser certificada por uma entidade creditada.

A ISO tem como base os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e contempla os requisitos e a satisfação dos clientes através dos quatro principais requisitos desta norma, tal como Leal (2111) assinala:

- Responsabilidade da gestão;
- Gestão de recursos;
- Realização do produto;
- Medição, análise e melhoria

Neste contexto, importa referir que a norma ISO não serve apenas de referencial de qualidade para um produto, ou seja, é a garante de certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, mas não substitui a certificação do produto. Por isso mesmo, e segundo Ferreira *et al* (2010), as organizações, face aos normativos de enquadramento e segundo a CAE, devem assegurar a qualidade do produto final quando implementam um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com este referencial normativo.

Por outro lado, e como afirma Oliveira e Sousa (2015:37) e numa perspetiva geral para as atividades produtivas:

Em 1998 o Comité Técnico ISO/TC176 estabeleceu os oito princípios da qualidade que formam a base para as normas de Sistema de Gestão de Qualidade na família ISO 9000. Estes oito princípios descritos na NP ISO 9000:2005 são utilizados como base, tanto nos requisitos da NP EN ISO 9001:2008, como para as orientações da EN ISO 9004:2009.

O esquema que este Autor apresenta ilustra esta estrutura e dá-nos uma visão sobre formas de ligação e respetivos conteúdos funcionais. A noção sistémica, a ideia da melhoria contínua, as evidências dos factos, o envolvimento das pessoas, as relações com ganhos mútuos entre a liderança e os fornecedores para que tudo faça parte da focalização no cliente, origina uma série de dinâmicas que, em consequência, se alinham ao conceito de qualidade.

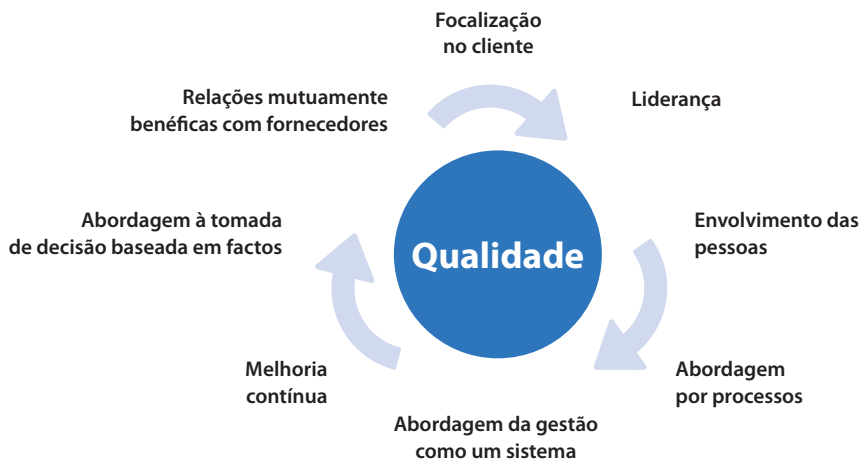


Figura 4. Princípios de Gestão da Qualidade . **Fonte:** Oliveira e Sousa (2015)

Numa dimensão global de aplicação dos conceitos, nomeadamente o conceito de Qualidade aplicável à gestão hoteleira em função do território, torna-se claro que ele estará implícito na triangulação Pessoas-Território-Organizações. Aliás como refere de Nadae *et al* (2009:94):

A certificação ISO 9001 tornou-se uma necessidade para as organizações que buscam acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhora da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, entre outros. Tais objetivos são alcançados com a adoção de programas e ferramentas da qualidade, adequados e apropriados para cada necessidade identificada pela organização.

Os programas e ferramentas da qualidade são recursos utilizados para dar suporte à solução de problemas e tomadas de decisão; com isto, é possível aproveitar melhor os recursos e criar ações contínuas para o controle da melhoria dos processos organizacionais.

O processo de implantação da norma, além de benefícios, também traz muitas dificuldades, como a resistência da cultura organizacional, falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, custos da implantação e falta de compreensão dos requisitos da norma.

A escolha de compra dos clientes está diretamente relacionada com a percepção intuitiva que estabelecem sobre os níveis de qualidade patente no que adquirem para sua satisfação. O custo está ligado com a qualidade dos produtos, mas, aferir a qualidade, exige padrões de classificação. Nesta lógica, as ferramentas e os processos para avaliar a qualidade dos bens e dos serviços, impõem procedimentos em conformidade.

Os modelos criados para esse tipo de avaliação asseguram a intervenção dos elementos tangíveis e intangíveis em causa e, na indústria turística, este tipo de avaliação é o ponto crítico de todo o sistema turístico. Como explicita de Jesus (2013: 33) nesta matéria, tal como Nadae *et al* (2009:94) já tinham registado, há concordância geral às abordagens inovadoras sob o conceito de qualidade:

De entre os muitos modelos utilizados para se medir a qualidade de um serviço destaca-se o SERVQUAL. Este foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml, & Berry que criaram um modelo de análise dos GAP's (falhas existentes) da qualidade de um serviço englobando tanto o ponto de vista da empresa como a do consumidor.

Deste modo, seguindo-se Jesus (2013:33-34) poder-se-á considerar que os Gaps ou seja, o conceito de «falhas existentes», numa tradução livre da expressão inglesa, se assumirão conforme em Oliveira (2008):

· **Gap 1 (posicionamento)**

Relaciona-se com a percepção que os gestores têm das expectativas dos consumidores e da importância relativa que os consumidores atribuem às dimensões da qualidade;

· **Gap 2 (especificação)**

Relaciona-se com a diferença entre o que os gestores acreditam que o consumidor quer e o que os consumidores esperam que o negócio lhes dê;

· **Gap 3 (entrega/prestação)**

Relaciona-se com a diferença entre o serviço prestado pelo funcionário do negócio e as especificações definidas pela gestão;

· **Gap 4 (comunicação)**

Existe quando as promessas comunicadas pelo negócio ao consumidor não vão ao encontro das expectativas que os consumidores têm dessas promessas externas;

· **Gap 5 (percepção)**

É a diferença entre a percepção e a expectativa dos consumidores do serviço.

Segundo Oliveira (2008:29) na questão da comunicação e oferta hoteleira face à relação com a qualidade procurada pelos clientes:

Exige-se então um constante foco no mercado e no cliente, funcionários de linha da frente bem treinados e motivados, um processo bem desenhado, deixando pouco ao acaso, a atribuição de responsabilidades e autonomia a quem lida directamente com os clientes, comunicação interna e externa eficaz e clara e acima de tudo uma capacidade de controlo dinâmico, com agilidade para rapidamente proceder a ajustes nos pontos que se identifiquem como prejudiciais às percepções dos clientes.

O comprometimento com a qualidade de serviço tem de ser transversal a todos os que integram uma empresa de serviços, pois todos são alvo da avaliação dos consumidores no processo de construção de percepções e como tal na percepção de qualidade. Todos deverão ter consciência das expectativas que os clientes terão acerca das diversas vertentes do serviço, para que possam a cada momento tomar as acções mais assertivas no cumprimento das solicitações dos clientes. Estas preocupações têm de se estender a todas as estruturas, pessoais, organizativas e físicas.

O Modelo HT sempre se focou no mercado e no cliente e tem estruturado o seu organigrama funcional em ordem a fim de atingir padrões e rotinas de responsabilidade em cada posto de trabalho. Dessa forma, o controlo dinâmico que possibilita controlar em termos da gestão hoteleira em função do território o que as dinâmicas externas impõem.

Assim, sob a necessidade de ser definida uma estrutura sobre a qual se montem e funcionem as articulações exigíveis e adaptadas a cada caso em concreto, como se detalhou, há dimensões em que assenta a estrutura do Servqual:

- **Confiabilidade:** determina a relação de confiança entre quem vende e quem compra. Deverá garantir aos Clientes que o seu Fornecedor de bens e/ou serviços é cumpridor sobre o que promete aos seus consumidores.

- **Prontidão:** relaciona-se com a forma como se materializa a disponibilidade, a afabilidade e a forma como se apoia cada Cliente no âmbito do cumprimento de prazos de entrega e dos tempos de duração das operações evitando esperas.
- **Segurança:** implica que os recursos humanos envolvidos deverão ser portadores de hospitalidade e inteligência emocional e, igualmente, conhecimento e controlo sobre o bem e/ou serviço que vende ao Cliente inspirando a confiança do mesmo no processo em que ambos se encontram trocando pagamentos e aquisições de produtos.
- **Empatia:** estabelece que, para além do relacionamento comercial corrente, se manifeste a vontade por parte do Fornecedor em haver preocupação e ação concreta na ajuda ao Cliente e satisfação das suas necessidades com simpatia e apreço social afetivo e a favor da imagem geral da organização em que trabalha.
- **Tangibilidade:** demonstra-se na apreciação que os Clientes realizam em função da localização e edifícios onde recebem os bens e serviços, e se relacionam com os ambientes partilhados entre Clientes e Fornecedores com especial atenção aos modos como todos convivem em termos de padrões de conforto físico e psicológico.

Nestas dimensões, a interpretação do Servqual, por cada Organização é aplicada numa estrutura básica que permite organizar fluxos de relações e interações orientados, todos eles, à otimização dos recursos disponíveis. Assim, a preocupação em responder às variáveis que estão presentes nos processos de mudança e na adaptação que eles exigem fica em parte respondida pela utilização da ferramenta Servqual e do que essa operacionalização significa na fileira de custos e benefícios do HT.

10.3. Aplicação da ISO 9001 no HT - Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

Âmbito

O Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar do HT aplica-se a todas as atividades: prestação de serviços de alojamento, restauração e lazer/SPA, organização/realização de eventos.

Estrutura Documental

O Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar encontra-se definido de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001: 2014 e do Codex Alimentarius CAC/RCP 1 - 1969, encontra-se documentado de acordo com a seguinte estrutura:

- Nível 1 – Manual da Qualidade e Segurança Alimentar (MQSA)
- Nível 2 – Código de Boas Práticas (CBP), Plano HACCP (PHACCP), Manual de Funções (MF), Manual do Colaborador (MC), Planos (PL), Procedimentos (PR), Instruções de Trabalho (IT), Fichas Técnicas (FT), Materiais informativos e promocionais
- Nível 3 – Fichas de Registo (Impressos – Imp.)

O ficheiro em SI *documentos_controlo_HOTEL.xls* e o *Imp.001/PR01 Documentos Legislativos Aplicáveis* apresentam a listagem de todos os documentos internos e externos do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar .

O Manual da Qualidade e Segurança Alimentar está elaborado de acordo com o Sistema da Qualidade e Segurança Alimentar estabelecido no Hotel, obedecendo aos requisitos da norma NP EN ISO 9001e do *Codex Alimentarius* CAC/RCP 1 - 1969, Rev. 4 - 2003. No presente Manual, foi adotada a terminologia constante das normas ISO, designadamente da Norma ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, bem como no *Codex Alimentarius*.

O Manual encontra-se organizado por capítulos que se dividem em seções, devidamente numerados. Cada folha é identificada pelo título, bem como pela edição e pelos números de página e do total de páginas. É elaborado pelo Responsável da Qualidade e é aprovado pelo Diretor Geral do HT. É revisto periodicamente de forma a assegurar a sua permanente atualização e adequabilidade aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar.

A sua atualização está incumbida ao Responsável da Qualidade e a sua aprovação é da responsabilidade do Diretor Geral, de acordo com as metodologias definidas no PR.01 – Controlo de documentos, registos e dados. As edições são identificadas por uma letra e data de entrada em vigor. Cada alteração dá origem a uma nova edição do Manual, sendo o histórico das edições do Manual registadas neste documento.

O original atualizado do Manual é detido pelo Responsável da Qualidade, bem como todas as edições que tenham atingido a caducidade pelas alterações introduzidas. A distribuição e atualização do Manual é da competência do Responsável da Qualidade.

As cópias controladas são identificadas com a indicação “Cópia Controlada” posta na folha de rosto, sendo enviadas para os detentores todas as reedições.

Cada detentor entrega a edição obsoleta e recebe a versão atualizada. São também distribuídas cópias não controladas do Manual a todas as entidades que o Hotel entender, tais como, clientes, entidade certificadora, e outras.

Processos

O esquema seguinte demonstra as articulações que, sob a Gestão e a Realização, ocorrem dentro do sistema de trabalho.

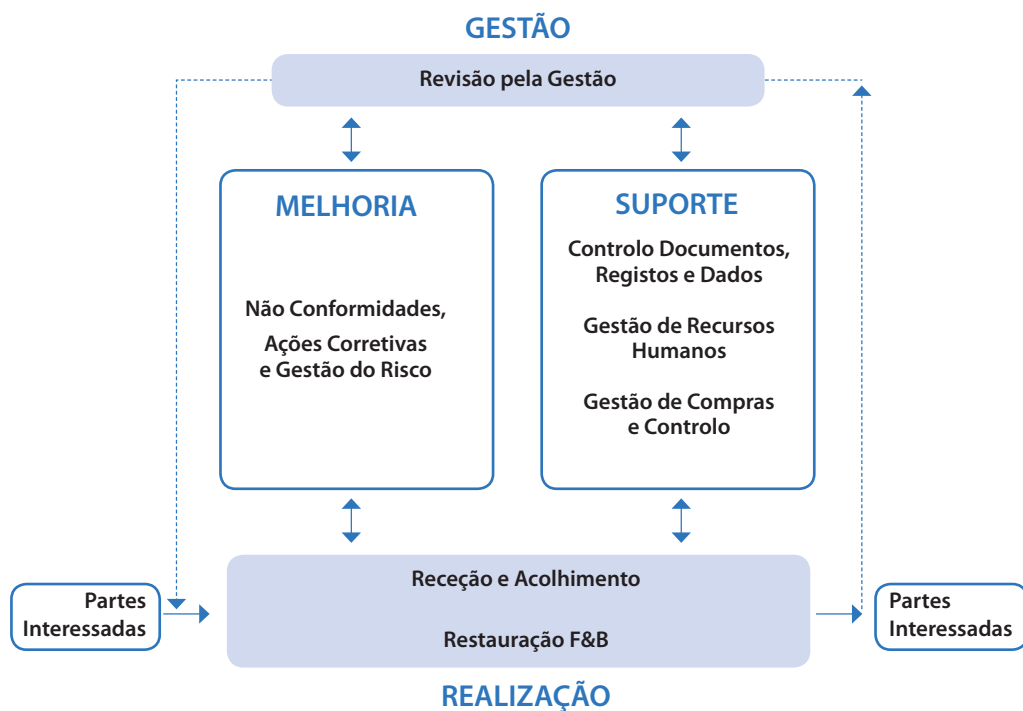


Figura 5. Processo do Sistema de Gestão de Qualidade Alimentar . Fonte: Oliveira (2008)

Numa dimensão associada em termos das exigências da ligação Gestão-Realização aos processos sequenciais e simultâneos que ocorrem na prestação dos serviços, o modelo HT funciona como segue:

Tabela 1. Processos/Documentação do HT

Grupo Processos	Processo	Documento Suporte
Gestão	Revisão pela Gestão	PR06
	Design e Desenvolvimento	PR08
	Receção e Acolhimento	PR09
	Restauração F&B	PR10
	Andares e Limpeza	PR11
	Eventos, Congressos e Reuniões	PR12
Melhoria	Não Conformidades, Ações Corretivas e Gestão de Riscos	PR04
	Auditorias Internas	PR07
Suporte	Controlo de Documentos, Registos e Dados	PR01
	Gestão de Recursos Humanos	PR02
	Gestão de Compras e Fornecedores	PR03
	Gestão de Recursos Físicos e Requisitos Ambientais	PR05
	HACCP	Código Boas Práticas e HACCP

Fonte: Hotel dos Templários

Como se poderá observar, a relação entre o planeamento das tarefas, grupos de processos, designação de cada processo e documentação de suporte cria uma estrutura estável e articulada no seu quadro de execução.

Descrição dos Processos

Neste ponto será descrito, de uma forma geral, o objetivo de cada um dos processos. A interação entre os vários processos encontra-se definida na Figura 6 – Interação entre os Processos do S.G.Q.S.A.

Os indicadores permitem ao Diretor analisar e monitorizar os processos (medida da performance do Sistema) e proceder à sua revisão para permitir uma evolução dinâmica do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar registado no Imp.007 Mapa de Indicadores. A monitorização e controlo dos processos são assegurados pela equipa da Qualidade no âmbito do PR14 Revisão pela Gestão.

Processos de Gestão

Estes processos são fundamentais para a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, assegurando que este se mantém apropriado, adequado e eficaz, na satisfação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001 e Códex e das necessidades dos Clientes.

Tabela 2 . Processo/Procedimento de Revisão pela Gestão e Conceção e Desenvolvimento

Processo / Procedimento	Objetivo
Revisão pela Gestão (PR 14)	Este processo tem como objetivo a análise dos dados gerados pelo Sistema tendo em vista avaliar a adequação e eficácia do mesmo e definir objetivos, bem como ações de melhoria a desencadear.
Conceção e Desenvolvimento (PR 13)	Este processo tem como objetivo assegurar que, para a Conceção e Desenvolvimento de um novo serviço do HT, é estabelecido e implementado um adequado planeamento de atividades de forma a assegurar que o serviço resultante vai ao encontro dos requisitos e objetivos estabelecidos à partida.

Fonte: Hotel dos Templários

Processos de Realização

Os processos de realização são relativos aos serviços do HT e a base, para a realização destes serviços inclui: a promoção dos serviços a receção, acolhimento e alojamento dos clientes; os serviços de restauração F&B; a manutenção e limpeza das infraestruturas comuns, serviços de lavandaria e rouparia; serviços de eventos, congressos e reuniões.

Tabela 3 . Processo/Procedimento do HT

Processo / Procedimento	Objetivo
Marketing & Vendas (PR 08)	Este processo tem como objetivo assegurar as atividades para a abordagem aos diversos segmentos de mercado (Corporate, Individual e Agência), com finalidade de definir estratégias de incremento tanto da promoção, procura, e de venda, com o objetivo de Fidelização e Angariação da Clientela.
Receção e Acolhimento (PR 09)	Este processo tem como objetivo assegurar o adequado serviço de receção e acolhimento dos clientes, institucionais e não institucionais, desde a reserva e chegada, até à saída do Hotel.

Fonte: Hotel dos Templários

Melhoria Contínua

Estes processos são fundamentais para a implementação, monitorização, análise, verificação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, permitindo aumentar a eficácia e/ou eficiência da organização no cumprimento dos seus objetivos e política.

A Melhoria Contínua gere e controla todo o SGQSA, levando a alterações/melhorias nos processos e procedimentos, no Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar e na própria organização.

Sendo os Clientes o fulcro de toda a atividade desenvolvida pela empresa, durante estes procedimentos o Hotel assume sempre uma postura atenta às necessidades explícitas e implícitas dos clientes e do seu grau de satisfação, numa perspetiva de melhoria contínua do serviço prestado.

Tabela 4. Processo/Procedimento dos Serviços

Processo / Procedimento	Objetivo
Não Conformidades e Acompanhamento de Clientes (PR 04)	Este processo tem como objetivo assegurar o adequado tratamento de situações de produto/serviço não conforme de forma a evitar o seu uso inadvertido, bem como também define a metodologia de tratamento de reclamações e sugestões por parte dos clientes.
Ações Corretivas e Preventivas (PR 06)	Este processo tem como objetivo assegurar que, sempre que necessário, são levadas a cabo ações adequadas por forma a evitar a (re)ocorrência de problemas.
Auditorias Internas (PR 07)	Este processo tem como objetivo assegurar que são desencadeadas auditorias internas eficazes ao Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, de forma a avaliar o grau em que as atividades relevantes para a Qualidade e Segurança Alimentar cumprem os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e do <i>Codex Alimentarius</i> e as disposições definidas no Manual da Qualidade e Segurança Alimentar.

Fonte: Hotel dos Templários

Suporte

Estes processos respondem pelas atividades de suporte do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar do Hotel, como o controlo de documentos internos e externos, registos da qualidade e dados relativos ao S.G.Q.S.A.; o processo de gestão de Recursos Humanos, desde o recrutamento à formação contínua dos colaboradores; a gestão das infraestruturas, desde o espaço de trabalho, ao

edifício, aos equipamentos e ferramentas de forma a garantir que se encontram em boas condições para a prestação de um serviço de acordo com as necessidades da própria organização e dos seus clientes; o processo de qualificação e avaliação dos fornecedores/parceiros são relevantes para a qualidade do serviço do Hotel e para o processo HACCP. Os diversos processos de comunicação interna e externa existentes estão identificados e descritos em cada procedimento (impressos, comunicações por correio eletrónico, telefone ou fax).

Tabela 5. Processo/Procedimento de Gestão do HT

Processo/ Procedimento	Objetivo
Controlo de Documentos, Registos e Dados (PR 01)	Este processo tem como objetivo assegurar que os documentos, registos e dados relevantes para o Sistema da Qualidade e Segurança Alimentar são controlados.
Gestão dos Recursos Humanos (PR 02)	Este processo tem como objetivo assegurar o adequado recrutamento, formação e progressão profissional face aos requisitos definidos pelo Hotel.
Gestão dos Fornecedores (PR 03)	Este processo tem como objetivo assegurar a adequada qualificação/ avaliação e gestão de fornecedores, de acordo as normas e padrões de qualidade e segurança definidas pelo Hotel.
Gestão de Recursos Físicos e Técnicos (PR 05)	Este processo tem como objetivo assegurar a adequada manutenção da generalidade dos recursos físicos e técnicos necessários para os serviços prestados.
HACCP (Plano HACCP)	Este processo tem como objetivo dar suporte às atividades desenvolvidas ao nível do serviço de F&B, abrangendo todas as etapas que vão desde a receção das matérias-primas até à etapa de servir o prato ao cliente (dentro ou fora das instalações do Hotel). Tem como objetivo garantir a segurança das refeições através do total envolvimento da equipa e da implementação de medidas preventivas/controlo adequadas aos perigos identificados como passíveis de acontecerem, bem como a monitorização das etapas identificadas como críticas por forma a permitir a atempada deteção de eventuais perdas de controlo de PCC's e a implementação de medidas corretivas adequadas.

Fonte: Hotel dos Templários

Planeamento da Qualidade

O responsável pelo Departamento da Qualidade garante a integridade do S.G.Q.S.A. através do Planeamento da Qualidade sempre que surgem alterações no S.G.Q.S.A, nomeadamente, alteração ou criação de novos processos, da estrutura organizacional, existência de uma nova legislação ou regulamentação aplicável, novo produto, novo

equipamento. Este Planeamento garante a nomeação do responsável que posteriormente irá documentar o mesmo, definindo a sequência de tarefas, indicadores, etc. registando em Ata de Reunião (Imp.001), que garante a definição dos objetivos e especificações dos processos e dos recursos relacionados necessários para atingir esses objetivos.

Procedimento de Não Conformidades e Acompanhamento de Clientes

Objetivo

Este documento define o processo de controlo e as responsabilidades para o tratamento do produto/serviço não conforme, de modo a evitar o seu uso inadvertido, bem como também define a metodologia de tratamento de reclamações e sugestões por parte dos clientes. Este Procedimento aplica-se a todas as não conformidades, reclamações e sugestões identificadas no HT, conforme Fluxograma seguinte:

Tabela 6. Fluxograma: Não-Conformidades

Descrição		
Fluxograma	Fluxograma	Fluxograma
NÃO CONFORMIDADES	RECLAMAÇÕES	AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO
NC 1 Deteção da Não Conformidade	R 1 Receção da Reclamação	AS 1 Recolha de informação sobre a apreciação do serviço
NC 2 Resolução da Não Conformidade	R 2 Análise de Causas	AS 2 Análise da apreciação (classificações, comentários e sugestões)
NC 3 Análise da Gravidade da Não Conformidade	R 3 Tratamento da Reclamação	AS 3 Tratamento de dados

Fonte: Hotel dos Templários

Não conformidade – Não satisfação de um requisito.

Satisfação de clientes – Perceção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos.

Requisito – Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

Tabela 7. Não-Conformidades/Atividades

Atividades	Descrição
NC 1	<p>Caso se detete alguma não conformidade, nos produtos e/ou no desenvolvimento das atividades e serviços prestados, ou seja, um desvio face ao especificado na documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, os responsáveis pelas secções abrem o <i>Boletim de Não Conformidade</i> (Imp.001/PR 04, campo 1) ou identificam nas <i>Check-Lists</i>: <i>Imp.010/PR10 (Buffets/Banquetes)</i>, <i>Imp.005/PR11 (Inspeção de Zonas Públicas e Comuns)</i> e <i>Imp.006/PR11 (Inspeção de Quartos)</i>.</p> <p>Exemplos de não-conformidades: desvios de temperatura (IT 03), produtos fora de validade ou impróprios para consumo (IT 05), desvios dos limites críticos dos PCC's (Plano HACCP), desvio dos parâmetros de controlo da água das piscinas, higiene deficiente nas instalações, não cumprimento dos registos necessários, não cumprimento de regras definidas em Instruções de Trabalho, Código de Boas Práticas etc.</p> <p>Nos locais de armazenamento de alimentos, os produtos não conformes são identificados com a Ficha de Registo <i>Produto Impróprio para Consumo</i> Imp.002/IT 05 enquanto aguardam devolução ou destruição. A restante situação de produto não conforme são identificadas pelo <i>Imp.009/PR03 Verificação de Mercadorias Não-Alimentares</i>.</p> <p>Sempre que se detete alguma não conformidade num serviço prestado, ou seja, um desvio face ao solicitado pelo cliente, o Diretor abre um <i>Boletim de Não Conformidade</i> (Imp 001/PR 04).</p>
NC2	<p>É feita a avaliação e a resolução da não conformidade, a qual é da responsabilidade do responsável pela área em questão. Esta informação é registada no campo 2 do Imp 001/PR 04.</p> <p>As medidas possíveis podem ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Correção, com posterior reinspeção; · Não-aceitação/devolução; · Aceite com restrições; · Outros; · Atuar de acordo com Instruções de Trabalho específicas (ex. IT03) <p>Após o seu tratamento o responsável pela secção em questão ou o Responsável da Qualidade verifica a implementação da resolução e preenche a respetiva ficha de registo (campo 3). Posteriormente, o registo é entregue ao responsável do Departamento da Qualidade.</p>
NC 3	<p>O responsável do Departamento da Qualidade conjuntamente com o Diretor e responsável da área/departamento analisam a gravidade da não conformidade (campo 4 do Imp 001/PR 04):</p> <ul style="list-style-type: none"> · Grau I – Gravidade Maior: constatação de ocorrência de insatisfação do cliente e/ou de problemas de segurança alimentar (mesmo que sem <i>Registo de Reclamação</i>); · Grau II – Grave: com potencial de ocorrência de insatisfação do cliente e/ou de problemas de segurança alimentar, ou com problemas internos ou perturbações relevantes no SGQSA; · Grau III – Gravidade Menor: com alguma associação à satisfação do cliente e/ou à segurança alimentar, ou com problemas internos ou perturbações menores no SGQSA. <p>É também analisado se é necessário desencadear uma ação corretiva ou preventiva, de acordo com o Procedimento <i>Ações Corretivas e Preventivas</i> (PR 06) e/ou uma reclamação ao fornecedor. Os B.N.C. são arquivados pelo responsável pelo Departamento da Qualidade.</p>

Fonte: Hotel dos Templários

Tabela 8. Reclamações/Atividades. Fonte: Hotel dos Templários

	Atividades	Descrição
RECLAMAÇÕES	R 1	Sempre que surge uma reclamação (via fax/telefone/pessoal/via “Livro de Reclamações”) o responsável pela secção onde a reclamação foi recebida transcreve a informação relatada pela entidade/cliente para o <i>Registo de Reclamações</i> (Imp.002/PR 04), sendo depois direcionada para o Diretor.
	R 2	O responsável pela secção em questão/responsável pelo Departamento da Qualidade/Diretor efetuam o levantamento das causas que originaram a reclamação e registam as ações corretivas a implementar, segundo a metodologia descrita no Procedimento <i>Ações Corretivas e Preventivas</i> (PR 06). Estas informações são registadas na ficha de <i>Registo de Reclamações</i> (Imp.002/PR 04).
	R 3	<p>Procede-se ao tratamento da reclamação (conforme o definido no passo anterior), sendo depois verificada a sua implementação, a qual é da responsabilidade dos Departamentos ou do Diretor. Esta informação é registada na ficha de <i>Registo de Reclamações</i> (Imp.002/PR 04). Posteriormente, o Diretor analisa o registo de reclamação e responde ao cliente, fechando o Imp.002/PR04.</p> <p>O registo da reclamação e toda a informação necessária para a sua resolução (incluindo os contactos estabelecidos com o cliente) são arquivados no <i>Dossier de Reclamações e Sugestões</i> pelo Departamento de Qualidade.</p>
	AS 1	De forma a avaliar a satisfação dos seus Clientes, identificar necessidades e analisar as principais expectativas dos seus Clientes, o HOTEL DOS TEMPLÁRIOS tem disponível nos vários quartos um <i>Questionário de Satisfação</i> (Imp.004/PR04) e na Recepção uma caixa de sugestões, no caso de cliente individual. Para os grupos de clientes, é efetuado um <i>Inquérito de Qualidade Follow-Up Telemarketing</i> (Imp.003/PR04) em S.I. (segue o PR12).
	AS 2	<p>Todos os comentários, sugestões e classificações insatisfatórias são analisados e tratados no próprio inquérito, pelo Diretor no caso dos <i>Questionários de Satisfação</i> (Imp.004/PR04) deixados nos quartos e/ou na Recepção, e pelo Departamento Comercial interno no caso dos <i>Inquéritos de Qualidade Follow-Up Telemarketing</i> (Imp.003/PR04) (segue o PR12). Sempre que, da análise e tratamento, surja a necessidade de desencadear uma ação corretiva ou preventiva é aberto o Imp.006/PR06 <i>Registo de Ação Corretiva e Preventiva</i> (segue o PR06).</p> <p>Nos casos em que o cliente efetua uma reclamação verbal em conjunto com o preenchimento do questionário deixado no quarto ou na Recepção, ou no momento de realização dos <i>Inquéritos de Qualidade Follow-Up Telemarketing</i> (Imp.003/PR04), segue os passos R1, R2, R3 do fluxograma Reclamações, sendo transcrita para o <i>Registo de Reclamações</i> (Imp.002/PR 04).</p> <p>Nota: no caso dos Inquéritos (Imp.003/PR04), em que o cliente é contactado via telefone, considera-se como reclamação verbal quando o cliente demonstra grande insatisfação com o serviço ou informa diretamente que gostaria de reclamar do serviço.</p>

AS 3	<p>Trimestralmente, o Responsável da Qualidade efetua o tratamento da informação e elabora um Relatório com as principais conclusões obtidas no estudo, o qual será analisado pelo Diretor e também em Reunião de Equipa.</p> <p>As classificações dadas pelos clientes, nas questões existentes nos Imp. 003/PR04 e Imp. 004/PR04, são quantitativas de 1 a 10 com a seguinte interpretação qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 - 2 » Mau • 3 - 5 » Suficiente • 6 - 7 » Bom • 8 - 9 » Muito Bom • 10 » Excelente <p>Para o cálculo do Índice de Satisfação, de acordo com o <i>Mapa de Indicadores</i> (Imp. 007), são consideradas respostas satisfatórias aquelas com classificação de 5 a 10. Dentro do universo de clientes satisfeitos, é feita a subdivisão entre clientes muito satisfeitos (respostas de 8 a 10) e clientes medianamente satisfeitos (respostas de 5 a 7).</p>
------	---

Fonte: Hotel dos Templários

10.4. Relação do Modelo HT com a Qualidade

O quadro das Expectativas, Perceções a as Cinco Dimensões:

Tabela 9. Expetativas/Perceções/Dimensões

Expectativas	Perceções	Dimensões
1. A empresa ideal tem equipamento com aparência moderna.	1. A empresa em estudo tem equipamento com aparência moderna.	Tangibilidade
2. As instalações da empresa ideal são atrativas.	2. As instalações da empresa em estudo são atrativas.	
3. Os funcionários da empresa ideal têm boa aparência.	3. Os funcionários da empresa em estudo têm boa aparência.	
4. Os materiais associados ao serviço são visivelmente atrativos.	4. Os materiais associados ao serviço são visivelmente atrativos.	

5. Quando a empresa ideal promete fazer alguma coisa num determinado período, faz.	5. Quando a empresa em estudo promete fazer alguma coisa num determinado período, faz.	Fiabilidade
6. Quando os clientes têm problemas a empresa ideal demonstra interesse em resolvê-los.	6. Quando o cliente tem um problema a empresa em estudo demonstra interesse em resolvê-lo.	
7. A empresa ideal presta um serviço correto na primeira vez.	7. A empresa em estudo presta um serviço correto na primeira vez.	
8. A empresa ideal presta o serviço no momento em que promete fazê-lo.	8. A empresa em estudo presta o serviço no momento em que promete fazê-lo.	
9. A empresa ideal aposta no serviço sem falhas.	9. A empresa em estudo aposta no serviço sem falhas.	
10. Os funcionários da empresa ideal dizem aos clientes quando o serviço será prestado.	10. Os funcionários da empresa em estudo dizem aos clientes quando o serviço será prestado.	Capacidade de Resposta
11. Os funcionários da empresa ideal prestam um serviço imediato aos clientes.	11. Os funcionários da empresa em estudo prestam um serviço imediato aos clientes.	
12. Os funcionários da empresa ideal estão disponíveis para ajudar os clientes.	12. Os funcionários da empresa em estudo estão disponíveis para ajudar os clientes.	
13. Os funcionários da empresa ideal nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.	13. Os funcionários da empresa em estudo nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.	
14. O comportamento dos funcionários da empresa ideal inspira confiança aos clientes.	14. O comportamento dos funcionários da empresa em estudo inspira confiança aos clientes.	
15. Os funcionários da empresa ideal sentem-se seguros no serviço.	15. Os funcionários da empresa em estudo sentem-se seguros no serviço.	Segurança
16. Os funcionários da empresa ideal são corteses para com os clientes.	16. Os funcionários da empresa em estudo são corteses para com os clientes.	
17. Os funcionários da empresa ideal têm conhecimentos para responder às perguntas dos clientes.	17. Os funcionários da empresa em estudo têm conhecimentos para responder às perguntas dos clientes.	
18. A empresa ideal dá uma atenção individual a cada cliente.	18. A empresa em estudo dá uma atenção individual a cada cliente.	Personalização
19. A empresa ideal tem um horário de funcionamento conveniente para os clientes.	19. A empresa em estudo tem um horário de funcionamento conveniente para os clientes.	

Fonte: Hotel dos Templários

Conclui-se que o HT preenche todos os requisitos do referido modelo ISO 9001 e que, apesar da globalização da economia ter vindo a realçar as fragilidades do tecido empresarial português, o HT no contexto da Qualidade é sem dúvida uma das variáveis de maior importância. Ter-se-á assim encontrado resposta para adaptações às novas exigências na evolução económica da nossa Sociedade. Continua-se a apostar na Qualidade como uma vantagem competitiva no mercado global e como estratégia “anticrise”.

Este é um fator decisivo da gestão hoteleira em função do território porque as, marcas “Portugal”, “Tomar”, “Hotel dos Templários” estão alinhadas numa mesma estratégia de procura de Qualidade. Utilizam-se sistemas de Gestão de modo integrado que adicionam à Gestão da Qualidade os requisitos da Gestão ambiental e da Gestão da higiene e Segurança no Trabalho, visando não só a satisfação/deleite dos clientes, mas também o bem-estar dos seus colaboradores e da sociedade em que atua.

10.5. O Marketing na Hotelaria e sua influência territorial

Numa perspetiva de aplicação da gestão comercial em Turismo, o papel determinante do *Marketing* faz parte do enquadramento justificativo no presente estudo. A atividade do alojamento é determinante na estruturação de produtos turísticos e na promoção dos destinos.

Como explica Pimentel (2013), que estudou um contexto específico de alojamento (rede de pousadas), o resultado das suas afirmações e reflexões advém do facto de ter exercido atividade profissional nas Pousadas de Portugal e de estar alinhado à experiência por si vivida entre 2005 e 2010, na qualidade de Diretor de *Marketing* e à sustentabilidade do seu discurso como Especialista em Hotelaria e Restauração.

A utilização de técnicas de colocação de produtos nos mercados é uma antiga necessidade que, decorrido o tempo que medeia entre as maneiras tradicionais de “fazer mercado” e as mais atualizadas técnicas de “inovação comercial”, se manifesta como uma constância da gestão hoteleira em função do território onde se sediam as unidades de alojamento.

A localização e os meios disponíveis determinam a forma como cada projeto hoteleiro se instala e “arrasta” outras atividades. Este arrastar tem plena dimensão prática na dinamização económica local que cada unidade hoteleira de sucesso significa no panorama da hospitalidade local com repercussões ao nível regional, nacional,

européu e internacional. O seu panorama do esforço de *marketing*, como se refere em Pimentel (2013:6) insere-se numa realidade em que:

A delimitação da sua estratégia, para um produto ou gama de produtos, é uma combinação coerente dos recursos e meios de ação com vista a atingir objetivos fixados, relativamente ao marketing-mix, sendo eles: informar sobre produtos e serviços prestados; divulgar os constituintes da comunicação corporativa; dar notoriedade; promover a experimentação, estimulando a compra, preparando a venda e efetivando-a; promover a fidelização; combater a sazonalidade; promover a imagem, dando a conhecer, recordando ou (re) posicionando no mercado; transmitir confiança; envolver; e integração dos colaboradores.

A Confiança, como atributo de alto valor competitivo, é a base de qualquer relação e, no caso da hotelaria praticada em função do território específico onde se situa e em função do território que cada unidade hoteleira também consegue influenciar (da escala local à internacional), é a pedra de toque do seu *marketing* externo. Como esclarecem Kotler *et al* (2017:39):

O mercado está a tornar-se mais inclusivo. As redes sociais eliminam as barreiras geográficas e demográficas, permitindo que as pessoas se interliguem e comuniquem, e que as empresas inovem através da colaboração. Os consumidores estão a tornar-se mais horizontalmente orientados. Estão cada vez mais conscientes das comunicações de marketing das marcas e recorrem a fatores externos (amigos, familiares, fãs e seguidores). Por último, o processo de compra pelo consumidor está a tornar-se mais social do que antes. Os consumidores estão a dar mais atenção aos seus círculos sociais quando tomam decisões. Procuram conselhos e críticas, tanto online como offline.

Nesta realidade de mudança dinâmica do mercado posicionam-se, com naturalidade, todos os competidores que fornecem bens e serviços ao turismo. Na tendência de retorno do «hotel-destino» parece haver similitude com os movimentos de retorno à natureza e aos «produtos da terra». Estas novas formas de consumo são uma tendência crescente que promovem a programação cultural de muitos destinos turísticos. Alimenta-os e justifica que muitos desses destinos estejam na moda.

10.5.1. Análise Externa em gestão hoteleira

Criar estratégias parcelares inseríveis na estratégia principal de uma qualquer Organização, atende ao Território, aos Clientes, aos Fornecedores. A experiência tem demonstrado que a perceção externa é uma variável importante para a manutenção de uma Imagem forte e competitiva. A identidade de cada grupo hoteleiro ou de cada unidade hoteleira (quando assim considerada em termos unitários) é a base de sustentação da Marca que cada um destes elementos da cadeia de valor do Turismo ostenta, promove e qualifica.

Analisar o ambiente externo é uma linha fundamental de ação preventiva: por isso, a criação de instrumentos de recolha de dados, seu processamento e leitura interpretativa significam a aquisição de poder de decisão. A decisão informada rege-se por critérios de rigor que os dados sustentam e fundamentam. O negócio é desenhado e redesenhado em cada momento. A análise externa no setor hoteleiro poder-se-á relacionar com a análise externa fundamentada nos fatores externos relevantes e que, por si sós, podem interferir positiva e negativamente no setor turístico e, por contágio, no subsetor hoteleiro.

10.5.2. Análise Macro - PEST e qualificação da oferta hoteleira

A gestão hoteleira em função dos territórios apresenta diversidades que se revelam na conceção de base das unidades hoteleiras e se revela com maior clareza nas práticas correspondentes. Há que conhecer, em cada momento da atividade, os principais fatores que influenciam a qualificação da oferta hoteleira. Assim, e nesta metodologia de análise, observe-se cada um deles e seu impacte no conjunto:

Fatores Políticos

Os pontos de vista que suportam a análise PEST, conforme explica o acrónimo são: o Político; o Económico; o Social; o Tecnológico. De um ponto de vista **Político**, as medidas de política de Turismo emanadas da UNWTO-OMT, Organização Mundial do Turismo, bem como do Turismo de Portugal, I.P., autoridade turística nacional são, entre outros, pontos relevantes.

Um projeto técnico de hotelaria mesmo que muito bem orientado em matéria de conceito, seu referencial teórico e conceito de serviço hoteleiro, pode ser prejudicado

quando não atende aos aspetos da prospetiva sobre as medidas de política (como nos demonstra a experiência profissional que sustenta esta nossa percepção).

A visão preditiva de um qualquer projeto é, nesta lógica, a sua alma em termos de abordagem às medidas de política que, tanto o poder central do Estado, quanto o poder de tutela Ministerial e, bem assim, o poder das CCDRs Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional constantes da administração pública portuguesa, bem como o poder local, presente no papel das Autarquias (municípios e freguesias) e das Comunidades intermunicipais, consideram, ajustam e regulam.

A gestão hoteleira em função do território assume na dimensão das políticas públicas a importância determinante que, por exemplo, a estratégia de cada governo constitucional impõe na sua produção legislativa e no enquadramento jurídico e regulamentar consequentes. O instrumento de suporte às medidas de política tem influência nos modelos de gestão aplicados à fileira do turismo: o atual ET27 prevê esses instrumentos.

Fatores Económicos

No contexto **Económico** é bem verdade que tanto o Orçamento de Estado de cada executivo governamental como a Lei Fundamental – Constituição Portuguesa determinam, a par das questões de natureza económica no cenário da União Europeia, quadros de trabalho técnico que o Turismo e seus diversos campos de atividade devem registar, estudar, observar, qualificar.

As últimas conquistas da economia do turismo nos países como Portugal, registando aumentos de grande relevo no capítulo das Exportações e da criação e desenvolvimento de maior Notoriedade nacional, demonstram que a estratégia já criada desde 2006 com o PENT- Plano Estratégico Nacional de Turismo, secundada pela Estratégia Turismo 2027, têm tido impacto.

Os “Programas de Incentivo”, “Programas Operacionais” e outras medidas empoderaram o setor, consolidam a fixação de pessoas, diversificam a atividade económica, catalisam valor económico que produz e induz emprego e produtividade na fileira geral da economia regional.

Fatores Sociais

No que respeita à dimensão **Social**, a análise não apenas da sociedade envolvente ao fenómeno do Turismo é relevante para se perceberem tendências de procura e

necessidades a satisfazer aos clientes. Todavia e, igualmente, há impactes concretos sobre a relação estabelecida entre o mundo do trabalho, o mundo da negociação com os colaboradores e seus representantes, a noção de responsabilidade social de cada unidade hoteleira.

Na criação local de postos de trabalho, a gestão hoteleira exercida em função do território tem uma virtualidade marcante. A criação da imagem de marca de muitas unidades hoteleiras um pouco por todo o mundo baseia-se não apenas na paisagem natural e na paisagem cultural que as envolve, mas, com muita profundidade, com a perceção de hospitalidade que os clientes sentem e exercitam na sua estada. Os Profissionais que exercem nessas unidades socializam os turistas com o destino com elevada autenticidade cultural.

São, portanto, as Pessoas e o que elas significam de positivo (ou de menos positivo) para cada turista, que se aloja num determinado lugar, quem organiza a experiência proporcionada a cada hóspede e o nível de emoção e afetividade que estão vertidos nos juízos de maior ou menor satisfação dos clientes, quando confrontados com a relação custo/benefício.

Fatores Tecnológicos

Para que se cumpra uma análise externa consequente o panorama **Tecnológico** é ponto crítico a considerar como eixo fundamental deste tipo analítico: a tecnologia dita reorganizações funcionais. Esta é, sem dúvida, uma questão que exige uma constante atualização por parte da Oferta e, nomeadamente, por parte da oferta hoteleira.

As transações eletrónicas nos domínios da comunicação e da informação, do comércio e da logística, da bilhética e da sondagem de opinião, da permanência das marcas em plataformas digitais que lhes conferem maior visibilidade e capacidade concorrencial são permanentes e evoluem. Por isso, na estruturação dos recursos humanos e nas correspondentes questões de capacitação de postos de trabalho e de automação, robotização e de esquemáticas de maximização da eficiência na prestação do serviço hoteleiro, a mensagem inequívoca é apenas uma para hoje e para o futuro: atualização de Conhecimento e de Processos.

De uma maneira mais prática e, sabendo-se que o turismo exige novidades permanentes e a saírem com rapidez, eficientes e economicamente viáveis, o papel dos Operadores e, portanto, da gestão hoteleira que assume a modernidade, é o de

utilizar a Inovação como fator central da estrutura organizacional. Inovar em produtos, inovar em processos, inovar em formas promocionais da marca e inovar em sistemas organizacionais cada vez mais qualificados e eficazes é fundamentalmente uma questão estratégica que, para ser bem-sucedida, requer tecnologia adequada.

10.5.3. Análise Micro – abordagem ao hotel como “destino turístico”

A gestão hoteleira independentemente da sua abordagem em termos de referencial teórico global (cada hotel é, de um ponto de vista da Procura, um destino turístico possível para qualquer viajante que o escolha como lugar de alojamento e obtenção de serviços a ele associados...) é, essencialmente, uma realidade física e metafísica inserida num determinado território. Faz parte dele, cola-se nele, vive dele, vive por ele, influencia-o e é por ele influenciado.

Neste plano, uma visão mais restrita é fundamentalmente uma forma de se perceber em que medida cada território é, nesta lógica, o ponto de referência geográfico-cultural de cada unidade hoteleira. Quando em Portugal se evoca o Buçaco, o seu Hotel Palace modela essa imagem; quando se especifica o Estoril ou o Algarve, a Madeira, o Porto e tantos outros lugares turistificados e que se poderão considerar como destinos maduros, esta constatação, realizada em ambiente profissional, tanto empresarial e da administração pública, como académico e mesmo na sociedade no seu todo, faz sentido.

Neste sistema de análise micro há que entender o papel das plataformas digitais e do modo como elas encurtam Tempo e Distância. Por outro lado, a tendência para se aproximar a informação com a formação do máximo dos agentes turísticos (desde os profissionais públicos e privados até aos diferentes níveis de consumidores) é inerente à atual Sociedade do Conhecimento onde todos os que queiram participar podem fazê-lo sem restrições de opinião (nos países democráticos).

O Turismo estabelece condições para o reforço quantitativo e qualitativo das Redes Sociais, nomeadamente na disseminação de textos e vídeos, eventos e diversas interações que a sua tecnologia permite em cada plataforma digital que as acolhe. Neste caso, a gestão hoteleira em função de cada território tem que trabalhar uma territorialidade partilhada e obter nessa partilha de informação e comunicação as vantagens que um plano de *marketing* atento e bem aplicado exige.

O Modelo HT tem vindo a ser realizado desde a década de setenta do passado século. Ostenta uma noção de territorialidade que lhe é intrínseca. A “Marca Templários”, tem origem na História dos Templários, é modelada pela Cidade Templária de Tomar, ocupa uma Geografia emocionalmente templária e significa uma síntese da Hospitalidade templária? A espessura da História local demonstra a validade dessa visão.

Este modelo, e esta visão, poder-se-ão aplicar a alojamentos hoteleiros criados em função do território que os envolve lhes dá sentido. Há casos interessantes que, por exemplo, no turismo termal, no turismo balnear, no turismo rural, e noutras modalidades de prática turística, poderão ser ainda mais valorizados no contexto turístico global. Neste sentido, é possível associar a gestão hoteleira em função do território às novas realidades de consumo de bens e serviços disponibilizados ao subsector económico do turismo.

A interação com os clientes tanto formal e real, quanto informal e virtual mostram não apenas Tomar e o seu território de influência, mas todo o País. Para apresentar -interpretar o «*genius loci*» do HT, ou seja, o espírito do lugar templário adquirido por origem e modelado com uma espessura histórica única e não replicável na sua categoria e classe de alojamento, os dados encontram-se disponíveis em plataformas institucionais, tais com a da DGPC ou do VisitPortugal, bem como de *Bloggers* nacionais, nomeadamente de naturais, de residentes e de apaixonados pela Cidade e pela Cultura de Tomar.

10.5.4. Análise da Concorrência - As 5 Forças de Porter

A concorrência é vital na gestão hoteleira. Encontramos no modelo das 5 Forças, proposto por Porter, a fundamentação adequada a uma outra questão inerente à gestão hoteleira em função do território: a superfície do território é mais do que áreas terrestres, fundos marinhos e fluviais ou espaços aéreos. Para a hotelaria, constitui o “lugar onde” que, reunindo todos os intervenientes do ato turístico gera dinâmicas sociais, económicas, ambientais. A Cultura é o cimento que as une: a cultura turística integra e potencia cada destino turístico.

A Procura e a Oferta encontram-se numa determinada Geografia que, escolhida por Operadores diversos em escala e em sistema organizacional, dimensão económica e estruturação estratégia, disputam esse espaço. O Turismo é uma atividade económica que apropria os espaços, mobiliza as pessoas, cria e vive das e para as organizações.

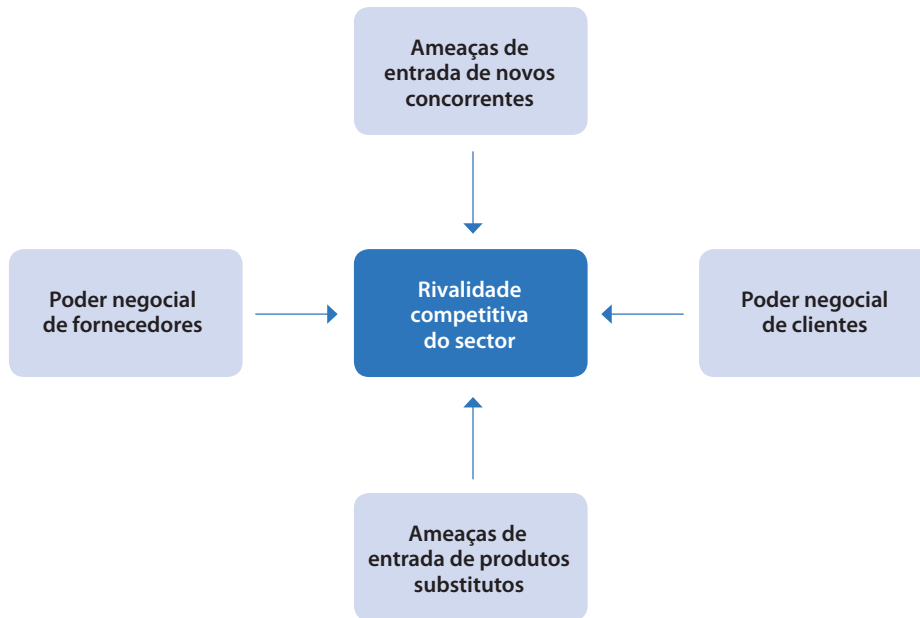


Figura 6. Modelo das Cinco Forças de Porter . **Fonte:** Oliveira (2008:30)

Como se poderá observar, numa dimensão em que cada território se projeta para o mundo global através dos seus Valores, tanto tangíveis quanto intangíveis, a Hospitalidade é um atributo fundamental na concorrência hoteleira. Os valores patentes na vida das Pessoas que habitam e visitam os lugares turistificados e os lugares de trânsito, porque a vivência territorial implica no Turismo a relação Visitados-Visitantes, são valores que contribuem para a criação de mais riqueza económica e social. Um território provido de Valores tanto materiais como imateriais é um sítio onde a Cultura Turística se manifesta em ordem a constituir-se como mais um elemento para a sua crescente qualificação.

Como refere Richard Florida, anteriormente citado, todo o território que, no conjunto da sua governança (ligando *players* e *stakeholders* segundo os interesses públicos e privados democraticamente sustentados) seja capaz de atrair novas pessoas que o enriqueça com as suas prestações pessoais e profissionais, tem fortes probabilidades de ser tornar num espaço criativo com identidade mais forte.

Assim, e reunindo-se as condições de atração de Talentos, nomeadamente classes criativas que aceitam desafios para criação de empregos e empresas, as condições de exercício de Tolerância entre os que se organizam em formas diversas e convivem

nessa região e, por último, a capacidade de atrair Tecnologia e manter atualização permanente, é possível fazer-se diferente.

Nesta forma de fazer a diferença são também necessárias medidas de políticas públicas que suscitem, por sua vez, a inovação por criação e inovação em novos produtos e equipamentos, em formas bem desenhadas para a promoção da região e em novos modelos organizativos a favor da sustentabilidade ambiental, social e económica.

O HT tem mantido esta capacidade de atração e, com ela, tem mantido e rejuvenescido parte relevante das suas instalações físicas, fundamentais para a prestação de serviços turísticos de alto valor acrescentado para a estrutura empresarial e, dessa forma, gerar valor com reflexos na economia da cidade de Tomar e de Portugal. Integra-se, com naturalidade, na contextualização da concorrência.

10.5.5. Análise dos Clientes

Um dos aspetos mais críticos no funcionamento de uma unidade hoteleira cuja gestão seja realizada em função do território é o de criar e sustentar um produto respondendo às necessidades socialmente sentidas pelos promitentes turistas, sem exceção.

Servir qualquer viajante, que procure alojamento assume, neste, o atributo de turista e de hóspede: esta condição é prevalecente. Daí que o Cliente seja, desde sempre, o foco, proporcionando-se-lhe a aquisição e fruição de bens e os serviços de que necessita, independentemente da sua idade, da sua nacionalidade ou condição social, desde que se integre nas regras de sociabilidade que a Legislação nacional e internacional assegura e que o Código de Ética do Turismo, da Organização Mundial do Turismo cobre.

A acessibilidade aos produtos e interação dos clientes com a unidade hoteleira faz parte da centralidade do trabalho diário desta unidade. Há pela experiência adquirida, questões fundamentais que se poderão resumir como as que os clientes mais colocam como relevantes. As facilidades procuradas são em síntese:

- ter informação em tempo real, resumida e que inspire a confiança dos turistas hospedados na unidade sobre a envolvente cidadina ao HT nomeadamente museus, monumentos, etc.;
- aceder facilmente à navegação na página e apresentar um grafismo agradável;
- dispor de indicação mapeada dos lugares de visita e de compras;

- localizar os locais de restauração e de divertimento;
- facilidades para alugar automóveis e outros veículos;
- outros acessos a bens e serviços complementares.

Considera-se igualmente que a segmentação do seu mercado está alinhada a questões gerais que se podem associar a variáveis como as que seguem:

- a variável **Geográfica** determina o posicionamento da gestão hoteleira em função do território e as escalas de Região (Região Centro de Portugal), de natureza autárquica (Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo e Concelho de Tomar), com densidade rodoviária apreciável (e acessos ferroviários e aeroportuários disponíveis) em média de 1h 45m da capital, Lisboa, 3h do Porto e 50m de Coimbra. Condições climáticas de qualidade pela localização e exposição solar da unidade hoteleira e sua envolvente, com especial destaque para a Ilha do Mouchão e a proximidade do rio Nabão.
- a variável **Demográfica** tem em Tomar uma expressão populacional que, embora acusando o envelhecimento geral que modela a Europa e o País, dispõe de uma população adulta ativa e camadas jovens que se associam aos projetos educativos e formativos, com especial destaque na população estudantil do Instituto Politécnico de Tomar, Escolas Profissionais e Agrupamentos de Escolas de Ensino Secundário, bem como na capacidade de acolhimento de muitos estrangeiros que decidem radicar-se na Região e, também, no concelho de Tomar.
- a variável **Socioeconómica** externamente demonstrável conta com turistas que demonstram capacidade de aquisição de bens e serviços ao nível de uma unidade hoteleira de prestígio internacional; na componente da Região as empresas e outras organizações encontram espaços de trabalho para diversos tipos de eventos da escala local ou à escala internacional. A cultura dos clientes e dos residentes que se relacionam com o modelo HT é de notória qualidade, a que corresponde uma resposta de hospitalidade que, desde a gastronomia até aos eventos de agenda interna do HT, agregam valor cultural à envolvente territorial.
- as outras variáveis, algumas mais incertas e indeterminadas, mas que têm peso e que consideramos como variáveis **Específicas**, são as que de um ponto de vista de satisfação das necessidades dos clientes se poderão considerar como encerradas no que designamos por «planeamento de oportunidade». Neste conceito encerramos e tratamos de todas as variáveis que, do lado

do consumidor e num ambiente de negócio em bens e serviços turísticos gerais e hoteleiros, em particular, requerem, sempre, uma resposta. Esta é, porventura, uma característica específica, porque a estratégia de resposta a solicitações abarca a especificidade dos bens e serviços a vender e a prestar, respetivamente e, mais ainda, os que ainda não tendo sido inventariados e que poderão surgir. Esta resposta exige um nível de prontidão hoteleira que só uma gestão em função do território poderá alcançar. Se, porventura, for solicitada uma visita subaquática, por exemplo, de turismo científico, num qualquer ponto da Barragem do Castelo de Bode, a rede de parcerias é acionável e a resposta é positiva para quem solicita esse serviço. É uma garantia agregadora de valor que estabelece confiança nesse e noutros momentos de que vive qualquer negócio.

Como se poderá compreender, em Mações (2017:19) toda esta envolvente se poderá resumir numa visão integrada em que:

Qualquer negócio ou organização pública ou instituição de carácter social tem o seu mercado, constituído pelo grupo de compradores atuais ou potenciais ou utilizadores dos seus produtos ou serviços. A gestão das relações com o mercado é um importante ingrediente da gestão estratégica, porque poucas organizações têm controlo sobre os seus mercados. Pelo contrário, muitos negócios estão sujeitos a forte concorrência em que as organizações disputam o mesmo grupo de compradores.

Em contexto de rápida mudança dos valores sociais, as empresas são forçadas a se reinventarem e a inovarem em plano temporal consecutivo, ou seja, o histórico de trabalho é fundamental. Assim, a experiência do projeto MovTour ganha o sentido de oportunidade na escolha de um modelo de negócio consolidado pelo Modelo HT. O projeto MovTour pretende criar e desenvolver um Modelo de “Turismo e Cultura para e com a Sociedade” e a oportunidade de estudar a gestão hoteleira, como se tentou ilustrar, produziu resultados. Parafraseando um economista de reputada credibilidade, Lopes (2010:113) e pensando-se na proposta que fazemos, se poderá concordar com o facto de que:

O que poderá ajudar a adquirir e fidelizar clientes/turistas é o nível de empatia com o destino e com os seus valores, sendo neste contexto que a Gestão das Marcas e a Promoção turística assumem uma importância chave.

Nesta lógica e assumindo-se que esta incursão dos Autores se sustenta num esquema teórico representativo de uma realidade e de um comportamento hoteleiro sempre

relacionado com o território e que este equipamento hoteleiro influenciou e continua influenciando a realidade turística, a gestão da marca e a promoção turística consequente ficam, parecem-lhes, bem demonstrados.

11. Considerações finais sobre a proposta “Modelo HT”

Como se tentou demonstrar de um modo expedito e fundado na experiência profissional dos Autores, a gestão hoteleira em função de um território é uma realidade que importa estudar com maior profundidade. Por isso, a este primeiro passo, seguir-se-ão outros com esta mesma lógica de reflexão e partilha de problemas e eventuais caminhos para a sua solução.

O pequeno ensaio produzido sob o tema da gestão hoteleira alinhada a uma realidade firmada desde a década de 70 do passado século, em Tomar e a que se deu como linha de estudo o título “Modelo HT-gestão hoteleira em função do território” permitiu aos Autores encontrarem pontos comuns e pontos discordantes do discurso e das práticas concretas em turismo que, profissionalmente, ambos prosseguem. Essas questões foram consideradas como estimulantes para trabalhos futuros em parceria. Foram resolvidas.

No caso, no setor Empresarial, pelo trabalho Vitor Pais e, no setor Académico, pelo trabalho de Luís Mota Figueira, essa discussão foi enriquecedora. A confluência para um texto comum, também. A consequente produção editorial regista esse processo de trabalho conjunto. O resultado editorial faz justiça a um compromisso de ambos: produzir ensinamento com base na experiência e no saber profissional.

Os jovens formados no domínio do Turismo, quando iniciam as suas carreiras profissionais, procuram exemplos práticos que os guiem nas opções de trabalho. Esta reflexão, aproveitando sedimentos de aulas lecionadas pelos Autores, durante este processo e projeto editorial, também sustenta o objetivo de ligar conhecimento empresarial e conhecimento académico.

O espaço de conquista do Turismo é modelado pela interação que se manifesta no sistema turístico. Este, estabelece comunicação, consome energias, cria valor económico e social, tem efeitos positivos e negativos no ambiente de que participa.

Para os turistas, os lugares de onde partem, os locais de trânsito e de receção, de estada e de retorno são um todo que, como território, determinam parte signifi-

cativa do negócio que alimentam e das experiências que colhem ao adquirirem bens e serviços. Os lugares de estada são destinos que podem classificar-se como consolidados e maduros, destinos emergentes e, também, como simples locais de trânsito entre destinos.

No caso do modelo HT a sua virtualidade é a de merecer estudo próprio como pioneira “âncora hoteleira” de um destino consolidado. O turismo mundial faz-se de pontos locais onde há turismo. Se o sucesso do negócio turístico, que alimenta toda a cadeia de valor do Turismo, depende de ordenamento, no que se depreende do caso em estudo, o modelo faz parte intrínseca dessa procura de sucesso. A marca «Templária» associa história, geografia e economia no desenho e o contributo HT consolida-a, de facto.

A gestão hoteleira realizada em função do território, onde tem efeito direto, é essa ação produtiva que harmoniza e qualifica geografias, aproxima quem procura e quem oferece bens e serviços de natureza turística, cria emprego e redes empresariais de fornecedores, satisfaz clientes e enriquece as suas experiências de vida, aumentando as possibilidades de trocas culturais que, como sabemos, é a grande realização da atividade turística.

A autenticidade do HT e a visão que o moldou e lhe dá futuro específico no Turismo, conta com sua localização num território com «alma» antiga e moderna, com paisagens e com pessoas, lugar único e específico, porque modelado pela história templária que o anima. Ali, acontecem experiências que cada Operador- Fornecedor também catalisa, contribuindo para uma “marca territorial” especial, dentro da grande marca nacional sob o logótipo artístico de José de Guimarães, criado para as pessoas e para a identidade turística nacional. Revemo-nos nessa visão.

CONCLUSÃO

O que se pretendia como ensaio e reflexão sobre a Gestão Hoteleira em Função do Território numa dimensão que se poderia subintitular de “Da Gestão Empresarial à Academia Politécnica”, estendeu-se um pouco mais do que era previsto. Porém, foi alcançado o propósito que lhe deu sentido.

A matriz inicial assentava sobre uma série de experiências partilhadas entre os Autores e, naturalmente, tirando-se partido das experiências profissionais intrínsecas de cada um. O processo foi demonstrando que se poderia alargar a abordagem: a visão escolhida para a elaboração deste texto é baseada na relação Empresa-Academia.

Esta visão assume-se, portanto, no espírito da investigação/ação de inspiração política onde a relação íntima com a região é um dos valores a fazer passar do discurso à operacionalização. As discussões de pontos de vista, bem como as afirmações que cada Autor decidiu escolher e apresentar como contributo ao texto coletivo, estão associadas à motivação que está na base deste trabalho: o Hotel como catalisador de Viajantes e a Academia como espaço do Saber, podem contribuir para aumentar a Cultura Turística dos territórios.

Os fluxos de turistas e os efeitos positivos e negativos dos mesmos estão à vista de todos desde que se iniciou o turismo de modo mais sistemático e planeado. Foi o crescimento desta atividade económica no Pós-Segunda Grande Guerra com os contributos dos avanços tecnológicos e necessidades socialmente sentidas de evasão e reconstrução do «mundo» que motivaram extraordinários ganhos para a cadeia de valor do turismo internacional.

Desde que o Turismo entrou na esfera da administração do Estado, Portugal acompanhou a evolução internacional dentro das contingências de natureza política e económica. Atualmente, os fluxos de turistas que procuram Portugal como marca e como destino icónico assentam naturalmente na imagem de velho país que se sabe reinventar, de clima ameno e de espessura histórica e belezas naturais que, mercê de uma insuficiente industrialização, acabou por preservar. Nas etapas mais recentes, o País ganha prémios de prestígio global.

Nas várias etapas históricas nacionais, Tomar tem estado indelevelmente ligado às mesmas e, portanto, a nossa Fundação enquanto país, a nossa Gesta dos Descobrimentos, a nossa capacidade na Indústria do século XX e a nossa capacidade de Inovação agora na Indústria 4.0, são linhas de confirmação de competências territoriais

que a componente Academia (em todos os seus ciclos) também sustenta com História e com Ciência e Tecnologia, ligada ao tecido produtivo dos diversos subsectores económicos.

O turismo, como subsector da economia nacional é um motor poderoso na valorização territorial, na qualificação das pessoas, na melhoria performativa das organizações. Merece mais investimento financeiro, melhor estudo, mais e melhor cultura turística, não apenas na produção científica clássica, mas, também, na sua abertura à colaboração decorrente do encontro do Conhecimento tácito com o Conhecimento explícito. Os Autores acreditam nesta abertura. Praticam-na.

As atividades económicas que direta e indiretamente se centram na dimensão do turismo e da cultura, com efeitos sobre a vida dos territórios e sua vitalidade competitiva, enfim, carecem de um espaço muito particular onde, o “espírito do lugar”, o tão antigo mas tão presente “*genius loci*”, se manifeste e, desde logo, beneficie todos quantos participam dessas experiências propostas pelo ato turístico. Este, reúne Visitantes e Visitados.

O Hotel-Destino e o Modelo HT correspondem a esse desígnio e promovem Cultura Turística, com ganhos para a estratégia turística nacional, como se tentou demonstrar. A Cidade Templária de Tomar, ostenta uma aura mística que o labor da sua economia, a hospitalidade, o lazer e a oferta diversa concretizam. Representa, em simultâneo, parte muito significativa do *genius loci* de Portugal e da Cultura Portuguesa no Mundo. O Modelo HT faz parte e é membro ativo dessa representação.

BIBLIOGRAFIA

- Araujo, M. C. D'.** (2010) *Capital Social*. Rio de Janeiro; Zahar.
- Amorim, E., Figueira, L.M., Soares, C.,** (2015). *Planejamento e organização do turismo*, Curitiba; InterSaberes
- Beni, M.C., Cury, M. J. F.** (2012). Bases territoriais e redes do cluster de turismo. in Beni, M. C. (Org.). *Turismo – planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. São Paulo: Editora Manole Ltda. 487-516
- Bento, M. J. T. A. J.** (2014). *Convento de Cristo – 1420/1521 – Mais do que um Século*. Tese de doutoramento em Letras, na área de História, especialidade de História da Arte - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/.../1/Convento%20de%20Cristo.pdf> (30.11.2017)
- Butler, R.W.,** (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*. The Canadian Geographer/Le Géographe canadien, nº 24(1), pp.5-12
- Camargo, L. O. L.** (2003). Os Domínios da Hospitalidade. In Dencker, A. F. M., Bueno, M.S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning. 7-28
- Conde, S. A.** (2000). *Uma Paisagem Humanizada – O Médio Tejo nos Finais da Idade Média*, Vol. I e II, Carnaxide-Cascais: Patrimonia-Associação de Projectos Culturais e Formação Turística.
- Cornella, A.** (1999). *Cómo sobrevivir a la infoxicación - Transcripción de la conferencia del acto de entrega de títulos de los programas de Formación de Posgradodelaño académico 1999-2000*. 1-8. http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf (12.06.2016)
- Cunha, L.** (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo
- de Nade, J.; Oliveira, J. A.; Oliveira, O. J.** (2009). *Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos*. Revista GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 4, nº 4, Out-Dez/2009, p. 93-114. <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/852> (12.3.2018)
- Fantini, C. A.; Souza, N. C. S.** (2015). *Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional*. Revista iPecege 1 (3/4), pp. 126-145. <http://oaji.net/articles/2017/5879-1523908153.pdf> (18.3.2018)
- Fernandes, L. S.** (2013), *Organizações Locais de Turismo: A Comissão de Iniciativa e Turismo de Tomar (1923-1936)*”, Golegã: Conferência no CESPOGA – Centro de Estudos Politécnicos de Golegã, pp.9-10, http://www.cespoga.ipt.pt/new/wp-content/uploads/2013/04/newsletter_espoga_fev-mar_2013.pdf (9.6.2015)

Figueiredo, H. M. G. (2013). *O papel da animação turística na programação de atividades complementares ao alojamento: proposta de modelo de intervenção*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar - Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural. Tomar. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6543/1/TeseHelenaFigueiredoTurismo%20Cultural%20na%20Programa.pdf> (14.07.2014)

Grenha, P. A. M. (2011). *Transformações do Consumo Alimentar na Época Contemporânea*. Dissertação de Mestrado em Alimentação – Fontes, Cultura e Sociedade, área de especialização em Gastronomia e Sociabilidade na Época Contemporânea - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/18528/1/Transforma%C3%A7%C3%B5es%20do%20Consumo%20Alimentar%20na%20%C3%89poca%20Contempor%C3%A2nea.pdf> (12.9.2015)

Jafari, J. (2005). *El turismo como disciplina científica - TheScientification of Tourism*. Revista Política y Sociedad, 2005, Vol. 42 Núm. 1: 39-56. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/POSO0505130039A/22996> (25.11.2017)

Jesus, J. S. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. Mestrado em: Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de Marketing - Instituto Politécnico de Coimbra. Escola Superior de Educação de Coimbra - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17583/1/TESE%20-%20Janice%20da%20Silva%20Jesus.pdf> (8.6.2017)

Kastenholz, E. (Coord), **Eusébio, C., Figueiredo, E., Carneiro, M.J., Lima, J.** (2014). *Reinventar o Turismo Rural em Portugal – Cocriação de experiências turísticas sustentáveis*. Aveiro: Universidade de Aveiro

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2017), *Mudança do Tradicional para o Digital – Marketing 4.0*, Coimbra: Conjuntura Actual Editora – Edições Almedina.

Lopes, E. (Coord). (2010). *A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa*. Lisboa: Editora O SOL é Essencial S.A.

Machado, V. M. (2009), *Direito e Turismo como instrumentos de Poder – Os Territórios Turísticos*, Vila Nova de Famalicão: Editorial Novembro.

Mações, M. A. R. (2017). *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente (CRM)*. Volume 8 – Biblioteca do Gestor. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Marques, J. H. S., Santos, N. P. (2011). *Turismo de Negócios Convention&Visitors Bureau na Região Centro*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra- CEGOT - Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território, <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20053/1/Turismo%20de%20Neg%C3%B3cios%20TGA%20Jorge%20Marques%20Norberto%20Santos.pdf> 237-245. (21.11.2017)

- Moesch, M.** (2000). O fazer-saber turístico: possibilidades e limites de superação. In **Gastal, S.** (Org.). *Turismo: 9 propostas para uma saber-fazer*. Porto Alegre: Editora EDIPUCRS, 11-28.
- Moraes, L.N.,** (2012). Dimensão mercadológica de sustentabilidade do desenvolvimento turístico.in Beni, M. C. (Org.). *Turismo – planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. São Paulo: Editora Manole Ltda. 283-296
- Netto, A. P.; Noguero, F. T.; Jäger, M.** (2011), *Por uma Visão Crítica nos Estudos Turísticos-For a Critical Vision of Tourism Studies-Por Una Visión Crítica en los Estudios Turísticos*, Revista Turismo em Análise, vol.32, nº 3, 539-560, [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/279266/mod_resource/content/1/252-787-1-PB%20\(1\).pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/279266/mod_resource/content/1/252-787-1-PB%20(1).pdf) (12.5.2015)
- Oliveira, A. M.** (2008), *Manual Técnico do Formando: “Criação de Empresas”*, Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, <http://www.anje.pt/system/files/items/74/original/Criacao%20Empresas-v8-final.pdf> (12.4.2016)
- Oliveira, A. P. C. G. P.** (2008). *A Qualidade do Serviço nos hotéis de Cinco Estrelas em Portugal*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Marketing - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/676/1/TESE%20ANA2.pdf> (12.7.2018)
- Oliveira e Sousa, H.** (2015). *Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade NP EN ISO 9001:2008*. Departamento de Engenharia Eletrotécnica. Mestrado em Engenharia Eletrotécnica – Sistemas Elétricos de Energia. Instituto Superior de Engenharia do Porto: Porto. http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7107/1/DM_HelderSousa_2015_MEESE.pdf (12.10.2017)
- Paiva, A.** (1997). *O PDM como instrumento de gestão autárquica - O Caso de Tomar*. Tomar: O Templário
- Pimentel, D.** (2013), *Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal*- Trabalho apresentado em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de especialista em Hotelaria e Restauração - Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4767/4/2013.08.001_.pdf (12.4.2018)
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L.T., Moreira, M. A. D., Rodrigues, R. B.** (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença
- Popper, K.** (1980). *Conjecturas e Refutações - (O Progresso do Conhecimento Científico)*. Brasília: Editora da UnB, p. 15 de 27 pp. <https://docs.ufpr.br/~borges/publicacoes/notaveis/Popper.pdf> (25.11.2017)
- Presidência do Conselho de Ministros.** (2017). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017*. Diário da República, 1.ª série — N.º 187 — 27 de setembro de 2017. pp. 5522-5532. https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Legislacao/Nacional/RCM134_2017.pdf

Santos, J. M. P. F. (2010). *A marca de um destino como factor de desenvolvimento turístico-cultural de uma região – Tomar, Cidade Templária*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar - Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural. Tomar. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21983/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_Final_Jo%C3%A3oFiandeiro.pdf (12.5.2015)

Santos, N. B. (2004). *A Aprendizagem segundo Karl Popper e Thomas Kuhn*. Revista PsiLOGOS, Vol. 1, nº1, http://www.psilogos.com/Revista/Vol1N1/Indice1_ficheiros/Borja.pdf (15.5.2019)

Santos, P. M. M. (2017), *Criação de um Parque Urbano no Centro Histórico da Cidade de Tomar*, Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Dissertação de mestrado, http://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/7812/1/TESE_Pedro%20Miguel%20Monteiro%20dos%20Santos.pdf (26.7.2019)

Serrano, A., Gonçalves, F., Neto, P. (2005). *Cidades e Territórios do Conhecimento – Um novo referencial para a competitividade*. Lisboa: Edições Sílabo

Silva, J. C. M. F. (2014). *Direcionadores de Valor (Value Drivers) e a Avaliação de Hotéis – Um estudo de casos múltiplos na Região Autónoma da Madeira (RAM)*. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão de Lisboa – Mestrado em Gestão. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10827/1/DISSERTACAO_FINAL_JCS.pdf (1.12.2017)

Sousa e Silva, J. S. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro – Doutoramento em Turismo no âmbito do Programa de Bolsas de Estudo do Turismo de Portugal, I.P., <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1853/1/2010000173.pdf> (12.5.2015)

Sousa, J. A. (2018). *José Cristóvão – O construtor de sonhos*. Ferreira do Zêzere: Fundação Maria Dias Ferreira e Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere.

Trincão, C. (2016), *História de Tomar para os mais novos*. Tomar: Junta de Freguesia de S. João Baptista e Santa Maria dos Olivais – Tomar, http://www.academia.edu/25330420/HIST%C3%93RIA_DE_TOMAR_PARA_OS_MSIS_NOVOS (14.5.2019)

(outras bibliografias de apoio estão distribuídas pelas notas de rodapé)



UNIÃO EUROPEIA
Fundos Europeus Estruturais
e de Investimento

