

# Contributos do *network* para a inovação no território na gestão do património cultural

Teresa Moreira Gomes Leão\*

Universidade de Aveiro (Portugal)

**Resumo:** Com o presente estudo pretende-se analisar as práticas de cooperação dos agentes a intervir na dimensão turística do património cultural edificado e identificar de que forma estas se repercutem em inovação. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão sistemática de literatura e à análise de dois estudos de caso internacionais (Itália e Espanha), concluindo-se que: i) é reconhecido o impacto do património cultural edificado para a oferta turística dos territórios e dos destinos urbanos, em particular; ii) os agentes responsáveis pela gestão do património cultural edificado devem ser capazes de captar novos targets e de adaptar as ofertas a um turista mais exigente e independente que pretende ter acesso a experiências sofisticadas e com as quais interaja personalizadas; iii) as redes de cooperação na atividade turística são modelos de gestão geradores de inovação da oferta com impactos favoráveis para os respetivos territórios.

**Palavras-chave:** Redes; Património edificado, Inovação e território.

## Network contributions for territorial innovation in cultural heritage management

**Abstract:** The present study aims at analyzing cooperative practices in built cultural heritage and identify how they affect innovation. To this end, a systematic revision of the literature and analysis of two international case studies (Italy and Spain) were carried out, concluding that: i) the impact of built cultural heritage on the draw of tourism is clear, above all in urban destinations; ii) the agents responsible for the management of built cultural heritage must be able to envision new targets and adapt their offer to a more demanding and independent tourist who wants to have access to sophisticated experiences with which to interact in a personalized way; iii) cooperation networks in tourism are management models that generate innovation in the offer with favorable impacts for the respective territories.

**Keywords:** Network; Built heritage, Innovation and Territory.

## 1. Introdução

Os destinos turísticos, numa lógica da oferta, emergem como lugares de consumo de viagens para os quais se promove fluxo turístico, integrando, por conseguinte, as dimensões de espaço e de tempo. O território surge-nos, assim, como o contexto, mas sobretudo o fator-chave para a prática de uma atividade que se pode considerar holística, complexa e que agrega um conjunto diversificado de serviços e de produtos. As cidades, tendo em conta a sua multifuncionalidade, têm vindo a conquistar, sobretudo, desde a década de 90, importância crescente enquanto destinos turísticos.

No caso do presente artigo, explorar-se-á o turismo das cidades, sobre a perspetiva do património histórico e cultural edificado, como fator distintivo e particular dos territórios, bem como a prática de um modelo de trabalho cooperativo, enquanto potenciador da sustentabilidade e inovação nos territórios. Desta forma, num primeiro ponto, apresentar-se-á uma revisão de bibliografia sobre as oportunidades e os desafios dos destinos urbanos com recursos de património cultural edificado, para, de seguida, se refletir sobre os contributos do trabalho em rede para a inovação das ofertas e sustentabilidade dos destinos turísticos. A relevância da questão a investigar, prende-se com a necessidade de se adotarem modelos de trabalho sinérgicos e suscetíveis de potenciar os esforços individuais dos *players* da indústria do setor

\* Universidade de Aveiro (Portugal); E-mail: [moreira.gomes@ua.pt](mailto:moreira.gomes@ua.pt); E-mail: [teresa.leao@isvoug.pt](mailto:teresa.leao@isvoug.pt)

do turismo, muito particularmente tendo em conta que a inovação, enquanto fator de competitividade dos territórios, resulta da associação de diferentes tipos de conhecimento. A identificação de barreiras a colmatar, por um lado, e de estruturas e/ou dinâmicas de sucesso a eleger como boas práticas por outro, constitui o principal objetivo do presente trabalho.

## 2. O *network* como fator impulsor da inovação na gestão turística do património cultural em destinos urbanos

### 2.1. O património cultural

A crescente atratividade dos destinos turísticos urbanos está inexoravelmente associada a processos de revitalização das cidades, fenómeno que voltaremos a referir ao longo deste trabalho, e significativamente ancorado no interesse crescente pelo património cultural (Galdini, 2007). Na base de uma tendência para a valorização crescente do património histórico como expressão genuína do local e do autêntico (*“the authentic”*); dos recursos culturais exclusivos (*“the unique”*), identifica-se um desejo de rutura com a normalização e padronização de um crescente conjunto de marcas globais e atrações replicáveis. Um atributo que num contexto consolidado de uma sociedade globalizada (Costa & Albuquerque, 2017) conquista crescente valor e que se afirma pela diferença, tendo em conta as motivações que o assistem e que assentam na procura e no conhecimento de cultura, património e civilizações, numa busca pelas raízes: *“História, cultura e civilizações.”* A este propósito, importa salientar que a importância que se atribui a um país, enquanto território, resulta grandemente do seu património, cultural (material e imaterial) e natural. A compreensão do património é a base para a compreensão daquilo que uma dada nação concretizou, as características particulares da sua própria cultura. Por outro lado, a um nível individual, o património constitui uma importante fonte de prazer pelo poder de que se reveste de representação das concretizações da humanidade e das belezas da natureza. O património é o que herdamos do passado e que, *“vivendo”* hoje, deixamos para futuras gerações (UNESCO, 2016 *in* Brezinscak, 2017). Os elementos do património presentes no território são não só representativos dos lugares e da comunidade, como a matriz para a contextualização da evolução histórica. A referida contextualização de natureza social (D’Auria, 2001) assume, por esse motivo, uma função estruturante no processo de desenvolvimento local, dotando-o de um sentido que está para além de um mero crescimento económico. Em todo o caso, importará, no desenvolvimento deste ponto, relevar que, não obstante a relevância da existência de património histórico e cultural nos territórios, este não é, por si só, garantia de destinos turísticos de sucesso. Os recursos mobilizadores de atratividade precisam de estar rodeados de um conjunto de serviços de suporte que acrescentam conforto à experiência. O destino é percecionado como atrativo pela presença de determinados equipamentos ou atributos, mas há todo um conjunto de outros *“requisitos”* a cumprir, tais como ambientes cuidados, espaços urbanos abertos, entretenimento, bares e restaurantes, espetáculos, artes e emoções numa aceção que Costa & Albuquerque (2017) classificam de *“singularidade”*. Esta perspetiva de conjunto, associada ao conceito de turismo urbano, e considerada por estes últimos autores como uma nebulosa de produtos, serviços, empresas, organizações e consumos, reforça a necessidade de trabalho em rede e de uma eficaz coordenação e articulação, entre todos, ou ainda aquilo que os autores classificam como *“constelação”* integrada de pontos. Na sequência de estudo empírico realizado por Ramires & Brandão (2018), sobre a Ribeira do Porto, enquanto *“Património Mundial da Humanidade”*, os três tipos de públicos culturais identificados: convencionais, espontâneos e absortos, valorizam consideravelmente a gastronomia, a acomodação, a cultura e o entretenimento, bem como a hospitalidade, enquanto fatores determinantes para os respetivos níveis de satisfação. As especificidades territoriais ou, por outras palavras, as características que conferem aos territórios, *“lugares”* ou cidades um posicionamento percecionado como positivamente diferenciador, assumem-se, assim, como vantagens competitivas em torno das quais valerá a pena uma congregação sinérgica de esforços. Mais a mais, num contexto de crescente competitividade, os destinos turísticos urbanos devem procurar proporcionar uma oferta que esteja ao nível ou exceda as proporcionadas por destinos alternativos emergindo como espaços de experiência, por excelência (Bouchon & Rausher, 2019). Aliás, as experiências e sensações vivenciadas pelos turistas vêm a assumir a função de principal fator motivacional na escolha dos destinos específicos, atuando assim como o elemento mobilizador e catalisador dos destinos: *The “dynamic element” of the tourist attraction process* (Costa & Brandão, 2018).

Por outro lado, o património histórico está sujeito a crescentes pressões geradas por conjunturas económicas nem sempre propícias e em que a disponibilização de receitas, por parte, quer de agentes políticos, quer de fundos públicos, tem tido uma tendência de regressão. Tal facto explica a necessidade de

adaptação da oferta e da adoção de todo um posicionamento, por parte das instituições, no sentido de uma maior orientação para o mercado. As manifestações culturais têm vindo a precisar, cada vez mais, de se justificar num registo quantitativo, por via do número de visitas que têm e receitas geradas, indicadores estes de elevada importância, quer para instituições que operam numa lógica totalmente comercial, quer para as que são suportadas por fundos públicos que têm de apresentar evidências que atestem a relevância da aplicação dos referidos fundos. A crescente orientação dos museus para o mercado, (Zhao e outros, 2020) constitui, aliás, uma evidência dessa necessidade, possibilitando-se, dessa forma também, o acolhimento de um público mais abrangente e diversificado. Os benefícios económicos associados ao património, com origem no turismo cultural (Ferreira, 2011), são, desta forma, fundamentais para os territórios, essenciais à própria preservação e valorização desse mesmo património. Da forma como a gestão é exercida e como se vêm a desenvolver estratégias sistémicas, acionadas por um trabalho em rede, depende a eficácia de otimização dos investimentos públicos em conservação, atratividade, gestão e sustentabilidade futura. Em todo o caso, a referida tendência, no sentido de abordagens de gestão mais empresariais, tem vindo a ser criticada, por alguns investigadores, tendo em conta os efeitos nefastos dessas intervenções. A comodificação do património e a gentrificação das comunidades locais são identificados como exemplos desses danos. Ainda assim, o interesse público pelo património pela legitimidade que confere ao desenvolvimento e renovação em larga escala dos centros das cidades, é enfatizado. Efetivamente, na base desta atração, por parte dos órgãos de governação local, identificam-se estratégias de desenvolvimento, ancoradas na perceção da cultura como motor de alavancagem para a revitalização das cidades e dos territórios ou, por outras palavras, a firme convicção do potencial económico do património cultural (Colavitti & Usai, 2015) como recurso raro, irreproduzível e “não deslocável”. O conjunto das ações estratégicas com objetivos aplicados ao património produz um efeito dominó de regeneração do ambiente construído que envolve múltiplas escalas espaciais: de edifícios e espaços públicos nas vizinhanças e, consequentemente, em toda a cidade. A implementação desta abordagem a diversos conjuntos de patrimónios limitados ao perímetro das cidades poderia, a longo prazo, criar uma cooperação ao nível do património que resulta num processo integrado de regeneração urbana. Neste processo de regeneração urbana, subsiste igualmente o desafio de se acautelar a preservação da identidade e memória de lugares, bem como, a estreita relação entre a história das atividades humanas e a sua localização (Amado & Rodrigues, 2019). Numa perspetiva de planeamento urbano, Costa (2001) relewa ainda o impacto da globalização, na medida em que o referido processo está agora sujeito a orientações, não só nacionais, como supra nacionais. Por outro lado, neste novo dimensionamento à escala global, os concorrentes passaram a estar “dentro e fora de portas”.

## 2.2. Redes de cooperação e inovação

Referiu-se já, no ponto anterior, a importância de os recursos patrimoniais, enquanto fatores distintivos de ofertas, por parte de destinos urbanos, se rodearem por um conjunto de infra-estruturas e equipamentos que os posicionem no seio de uma oferta turística conjunta, suficientemente atrativa para ser competitiva. Por outro lado, reforçou-se o caráter determinante da existência de convergência nas intervenções, ao nível da regeneração urbana, por parte de um alargado conjunto de *players*, dada a complexidade e impacto do respetivo processo.

Numa aceção de planeamento urbano (Costa, 2001), defende-se igualmente que ainda que possa não haver um consenso relativamente ao “modelo ideal” de futuro, existe acordo quanto à necessidade de este se assumir como um processo construtivo de natureza social, assente numa abordagem holística (sistema). Reconhece-se, também, que, ao nível organizacional, deve existir uma maior interação horizontal, bem como uma coordenação cuja prioridade seja a efetiva articulação (mediação) entre *stakeholders*, assim como relações mais estreitas entre os setores público e privado. A investigação realizada sobre a questão, é unânime em defender o *network*, a colaboração entre atores da indústria turística e o estabelecimento de parcerias, como práticas mais eficientes e eficazes de gestão. As soluções com base no conhecimento e no reforço dos níveis de participação pública, bem como a constituição de grupos de trabalho a integrar, quer representantes do planeamento da indústria turística, quer cidadãos, isto é; *stakeholders* do desenvolvimento do processo turístico, podem vir a proporcionar a desejável complementaridade e equilíbrio de perspetivas.

A própria otimização dos investimentos públicos em preservação do património requer a adoção de estratégias sistémicas (Botelho & Ferreira, 2014), implementadas por via de critérios geográficos culturalmente delimitados e de modelos integrados que articulam abordagens do tipo *top-down* e *bottom-up*. Também nesta dimensão, se enfatiza a importância do envolvimento de *stakeholders* e das

comunidades locais, na gestão do património, para que se verifique efetivo desenvolvimento endógeno, uma maior acessibilidade e um processo de auto-sustentabilidade futura.

As abordagens preconizadas por via dos estudos analisados são, por conseguinte, consensuais quanto ao fraco nível de poder negocial da gestão de carácter individualizado para apresentar programas turísticos diversificados e interessantes para os turistas. Já, por outro lado, uma organização que agregue diferentes atores pode empregar os respetivos recursos para mostrar variedade de serviços turísticos que resultem num acréscimo de benefícios para as respetivas áreas (Brandão e outros, 2018; Elche e outros, 2018; Somnuek, 2018), conquistando dimensão e massa crítica para inovar e tornar-se mais competitiva. A contínua e sistemática inovação da oferta do destino é inclusive um imperativo num contexto de competitividade. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), cujo propósito assenta na apresentação de propostas de linhas orientadoras para a recolha e análise de dados sobre inovação, esta pode ocorrer por via da implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, de organização do local de trabalho ou de relações externas. A este propósito, importará relevar, no âmbito da questão de investigação, que, se por um lado, os fatores de sucesso estão associados à autenticidade da oferta do destino (“*God-given distinctiveness*”): características naturais do território, da sua história, cultura e tradições, por outro, a renovação da oferta, por via da conceção de novos produtos (“*honey-pots*”) e pela introdução ou modificação de elementos que possam ser percecionados, pelo turista, como melhorias introduzidas na oferta pré-existente, devem ser continuamente reforçados.

Releve-se, a este propósito ainda, o processo de transformação em curso associado ao que se conhece por turismo experiencial ao privilegiar a conceção e disponibilização de produtos e serviços centrados na criação de experiências e de interatuação com o turista de forma mais direta, humana e personalizada (Henche & Carrera, 2017). No caso do turismo associado ao património cultural, a partilha de experiências em edifícios com história, sem que tal prejudique ou contribua para deteriorar tais espaços, ou mesmo em contextos que já não existam, mas que possam ser recriados através de ambientes virtuais, imersivos, mas também interativos e imaginativos, constitui uma inovação que requer interação, trabalho em rede e partilha de tarefas com vista ao reforço da atratividade da oferta turística (Loureiro e outros, 2020). O desenvolvimento de um destino turístico assente no património (Cassel & Pashkevich, 2014) apresenta, pois, um considerável grau de complexidade, posicionando-se, por conseguinte, muito para além de uma mera questão de marketing e de desenvolvimento do produto. Com efeito, uma parte substancial do processo respeita, pois, a acordos organizacionais. A busca por novas formas de satisfazer os sentidos, por parte dos públicos do património cultural (Di Pietro e outros 2014), repercute-se na introdução de crescentes níveis de sofisticação, instrumentos criativos e interativos. A associação deste tipo de recursos a uma dimensão tecnológica revela um significativo carácter inovador, o qual tem vindo a assumir-se, inclusive, como fator impulsionador, quer para atrair novos targets, quer para gerar novas motivações. Admite-se, ao mesmo tempo, a possibilidade de a introdução de tecnologias no setor cultural poder potenciar o nível de expectativas anteriores à realização da visita e a intensidade e durabilidade do impacto posterior à experiência. Esta relação é particularmente pertinente num contexto em que se pretendam atrair públicos de gerações mais jovens, assim como os públicos que por exemplo, ainda que acostumados a visitar museus ou outros espaços culturais, apreciem algum tipo de suporte para o reforço dos respetivos níveis de envolvimento. No caso dos museus, em particular, a par do significado artístico dos seus conteúdos, as características da organização da visita, a informação apresentada e o nível de resposta emocional são fatores determinantes para o sucesso da exibição. Para o efeito, a gestão dos recursos culturais, deve apoiar-se na criação de redes de trabalho que permitam a mudança de práticas em diferentes contextos.

O surgimento de fenómenos como o de “turistificação” ou “*overtourism*”, enquanto conjunto de constrangimentos causados pelo desequilíbrio entre o número de turistas, em determinado lugar ao mesmo tempo (Bouchon, F. & Rausher, M., 2019) reforçam a necessidade de mobilização destes últimos para outros lugares em que produtos e serviços novos e/ou alterados tenham entretanto surgido. Martínez-Pérez e outros (2019) enfatizam, inclusive, a premência de as empresas localizadas nos destinos turísticos, que contribuam de forma impactante para as respetivas imagens, serem capazes de gerar inovação contínua e radical com vista a reforçar a competitividade dos mesmos, considerando que a relação direta entre diversidade de relações interorganizacionais e exploração de conhecimento, bem como a relação direta entre diversidade de relações interorganizacionais e inovação radical se revelam positivas e com efeitos significativos. Por outro lado, a inovação é não só relevante pelo seu papel de contrapeso em situações de declínio dos destinos turísticos, como também noutras fases de desenvolvimento, particularmente

se tivermos em conta as rápidas mudanças de comportamento do consumidor e o impacto das mesmas no que respeita à aceleração do ciclo de vida dos produtos turísticos (Brandão, F. e outros, 2019).

Além do mais, as principais preocupações em torno da sustentabilidade, conceito que, nos nossos dias, evidencia uma dimensão económica, mas também ambiental e social (Kotler e outros, 2011), fica facilitada pela ativação de ferramentas associadas a uma nova era da informação, conhecimento e comunicação, que uma vez sintonizadas, atuem em conformidade.

Posto isto, o trabalho em rede assume um papel estratégico e, enquanto paradigma, respeita ao desenvolvimento de ligações entre atores (organizações e indivíduos), com vista à obtenção de interesses mútuos (Hall, 2009). A revisão de literatura efetuada atesta que é do grau de eficácia das interações, planeamento e mobilização de ações e decisões de toda uma rede de atores (câmaras municipais, outros organismos públicos, instituições de ensino superior, parques de ciência e tecnologia, empresas, investigadores, entidades representantes dos setores de atividade, etc.) que depende grandemente o grau de atratividade das cidades para a captação e fixação de residentes, estabelecimentos comerciais, empresas, investimentos, designadamente pela aposta na realização de grandes eventos e, nesta mesma lógica, enquanto destinos turísticos. Não obstante o papel facilitador das novas tecnologias de informação e comunicação face à árdua tarefa, no contexto de competitividade e de globalização que se vive, de aumento da visibilidade, notoriedade e atratividade das cidades e do respetivo impacto na promoção dos elementos históricos e culturais, bem como para a divulgação de festivais, eventos desportivos, museus, monumentos e de atividades económicas, o desafio colocado é sobretudo organizacional (Leão, 2014). A qualidade da articulação entre os papéis a desempenhar, por cada um dos diferentes tipos de intervenientes, é de tal forma determinante que pode ser inclusive considerada como vantagem competitiva... *“the competitive advantage of the tourism destination as a whole often relies on the overall inter-firm network configuration, more than on a few individual firm competencies”* (Denicolai e outros, 2009). Efetivamente, o que o cliente percebe como valor acrescentado do destino apresenta-se como um sistema único *“The tourist is not interested in the “organizational fragmentation”*”, constituindo um fator de insatisfação as situações em que as coordenações entre os fornecedores/agentes responsáveis pelos distintos serviços, se mostrem insuficientes.

Ainda que a maior parte dos edifícios históricos, museus e coleções de arte, fatores irreproduzíveis dos destinos e responsáveis, em grande medida, pelo carácter distintivo e diferenciador, pela “autenticidade” desses mesmos destinos, sejam, na maior parte dos casos, propriedade e responsabilidade de gestão das autoridades locais e de outras instituições do sector público, urge conseguir-se contrariar uma forma de trabalho excessivamente compartimentada, organizada por subsectores e tipo de entidade, no sentido de um modelo de gestão *“bottom-up”* (Costa, 2001), com superiores níveis de articulação, envolvimento e cumplicidade por parte de todos os *stakeholders*.

De acordo com Shipley & Kovacs (2008) existem pelo menos três boas razões para que haja bom governo do património cultural e edificado: i) a importância do património cultural no desenvolvimento económico, ii) a atenção que tende a incidir sobre a forma como são geridos os fundos destinados aos sítios históricos e instituições culturais e iii) a importante função da sociedade civil no que respeita a questões culturais. A sociedade revê-se no património como fenómeno identitário, envolve-se com ele emocionalmente, perpetua-o e cria novo.

A criação de valor (Semedo & Ferreira, 2011) resulta das interações entre os diferentes parceiros por via de i) processos de aprendizagem mútua, ii) da transformação destes recursos de conhecimento e iii) da criação de novos recursos.

Por outro lado, o património é dotado de um conjunto de qualidades (Svensson, 2015) que podem, caso se ativem estratégias socialmente inclusivas e se promova a respetiva integração nos diferentes setores da sociedade, potenciar o desenvolvimento sustentável, contribuindo para aumentar a atratividade dos locais e crescimento económico. Para Chung & Bains (2020), as práticas que integram as comunidades, potenciam também o desenvolvimento de uma apropriada e relevante comunicação *“cross-culturally”*; o sentimento de pertença por parte das mesmas e a necessidade de se dar continuidade ao trabalho iniciado.

As noções de coordenação, colaboração e parceria embora intimamente relacionadas com o trabalho em rede, assumem um carácter distinto (Hall, 2009). Enquanto que coordenação em turismo ocorre no sentido horizontal, num dado nível da estrutura (parques nacionais, promoção do turismo, transportes) e verticalmente entre diferentes níveis da estrutura: local, regional, provincial, nacional, tendendo a reportar-se a relacionamentos interinstitucionais formais no âmbito dos quais existe *network* por parte das respetivas organizações, cooperação respeita a situações relativas a oportunidades e ao estabelecimento de relações de reciprocidade sem que para o efeito se tenham estabelecido regras.

Chim-Miki e outros (2020), exploram um novo conceito associado ao *network* e que é a coopetição, cuja prática configura um carácter simultâneo de cooperação e competição. De acordo com os autores, nos casos em que a gestão do destino é exercida de forma integrada, seja por uma organização ao nível local, seja por qualquer outro tipo de sistema de governança, os resultados de coopetição são potenciados e a tensão ao nível de competição e cooperação, melhor gerida. A coopetição enquanto função estruturante da gestão integrada assenta, assim, em objetivos partilhados, criação de valor coletivo e planos integrados e participados.

As aglomerações territoriais de empresas de turismo assumem-se como o contexto ideal para o estudo de relações interorganizacionais e dos respetivos efeitos em inovação, tendo em conta o potencial de ocorrência de oportunidades de inovação para *clusters* de empresas, canais de troca de informação, fluidez de conhecimento tácito, comportamento cooperativo, acesso a recursos estratégicos e benefícios ao nível de custos de agenciamento e de valores de transações. É neste contexto que, aliás, Elche e outros (2018) introduzem o conceito de *cluster* de turismo, o qual está inexoravelmente associado a um destino e que pode ser definido como a concentração geográfica de empresas e instituições interrelacionadas nas atividades de turismo, correspondendo, por conseguinte, a um denso e coeso core e a uma dispersa e desligada periferia, o que sugere que o processamento de informação e a transferência de conhecimento ocorre somente com o envolvimento das empresas que estabelecem determinado tipo de relações.

De acordo com Ozseker (2019), é da integração, do conhecimento tácito, resultante da atuação do referido conjunto de atores ou *cluster*, com o conhecimento explícito que decorre desse trabalho em rede, que se dá a criação de conhecimento inovador a partir do qual se podem definir políticas e estratégias suscetíveis de gerar diferentes tipos de inovação ao nível dos produtos e serviços, processos, marketing, gestão organizacional e institucional. A integração de atores de natureza não local (internacional e global) remete-nos para um plano macro que reforça o volume de informação e de novidades sobre os mercados e tecnologias, o que beneficia os agentes locais.

Por outro lado e tendo em conta as três principais teorias consideradas para o *network*, (*integrations of stakeholder theory*, *social network analysis* e *actor-network theory*), Nguyen e outros (2019) enfatizam o carácter complementar das três, ao colmatarem, no seu conjunto, limitações associadas à explicação das interações e relações entre *stakeholders*. Somnuek (2018) agrega ao *network* cinco dimensões distintas: operações turísticas, divisão financeira, relações públicas, desenvolvimento de recursos humanos, e ainda uma quinta dimensão que integra áreas diversas, relevando, desta forma, o amplo “espaço de manobra” possível para um trabalho cooperativo.

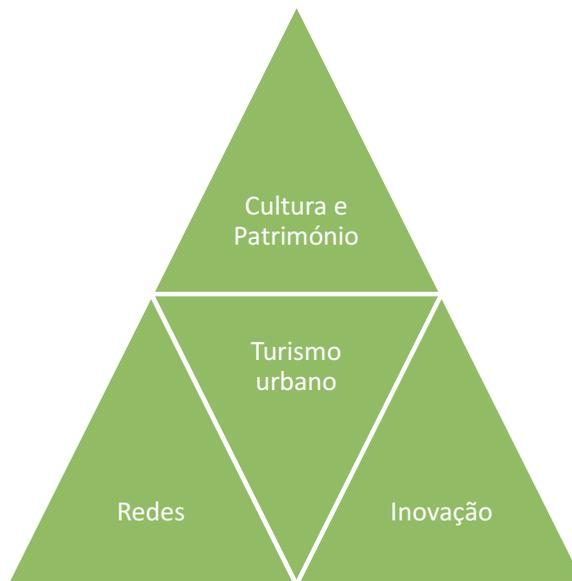
De acordo com a investigação realizada, continua, todavia, a existir falta de confiança mútua entre as empresas de turismo na medida em que elas se percebem como entidades em competição e não em cooperação (Novotná & Holensinksá, 2019), atitude que põe em causa a qualidade e eficiência dos serviços complementares construídos com base nas sinergias e redes de trabalho das empresas que intervêm num largo espetro de atividades. Por outro lado, os autores consideram a decisão, por parte dos *stakeholders*, “em fazer ou não fazer alguma coisa”, uma questão, no limite, influenciada pelas circunstâncias socio-culturais, políticas e económicas de cada destino. Outros desafios se colocam, no caso em particular do património classificado como “património mundial”. Com efeito, o desenvolvimento das atividades turísticas, e outras relacionadas, apresenta, neste caso, dificuldades acrescidas, (Hede, 2007), tendo em conta o conjunto de tensões que podem ocorrer relativas à conservação e proteção dos recursos por oposição a interesses mais economicistas, entre outros como é o caso dos que se relacionam com a vivência dos residentes nas respetivas envolventes. Uma outra dificuldade (Colavitti & Usai, 2015; Chung & Bains, 2020) consiste, ainda, em conciliar-se necessidades e expectativas de diferentes atores. Por outro lado, é necessário conseguir-se a construção de imagens coerentes e a criação de territórios sustentáveis. Um outro desafio, colocado por Botelho & Ferreira (2014), respeita à capacidade de se disponibilizar o acesso à interpretação do património de forma relevante e acessível, quer à comunidade, quer a turistas, tendo em conta as diferenças sócio culturais entre os referidos grupos.

Por último, Moreno-Mendoza e outros (2019) consideram que a investigação sobre a forma como os agentes podem ajudar a revelar ou otimizar produtos turísticos culturais, no caso, museus, para i) uma gestão efetiva dos recursos disponíveis, ii) para o benefício do número máximo de atores e, dessa forma, iii) no sentido de se produzir políticas responsáveis, tem sido limitada.

### 3. Estudos de Caso

Os estudos de caso, abaixo caracterizados, evidenciam consideráveis dimensões de interseção entre si. Em primeiro lugar, ambos relevam a inovação como fator determinante para a sustentabilidade dos territórios. Em segundo lugar, os dois casos estão relacionados com o património cultural edificado, embora um respeite a um conjunto de recursos turísticos distribuídos por uma vasta região (macro-destino) e o outro, a um conjunto de serviços turísticos de natureza empreendedora e comercial que teve origem e se concentra numa dada zona histórica (micro-destino), ou seja, o primeiro respeita ao core propriamente dito, tendo em conta o património cultural edificado e o outro, aos serviços e produtos turísticos que complementam esse mesmo tipo de oferta e, por conseguinte, considerados periféricos, se tivermos em linha de conta o referido foco de análise (património cultural edificado). Por último, releve-se o facto de, nos dois casos, o estabelecimento de redes de trabalho ser considerado fator determinante para que a inovação verificada tivesse tido lugar, por via da disseminação e aplicação do conhecimento explícito e tácito que resulta de processos de interação formal e informal do conjunto de atores que as integra. Desta forma, os autores, dos respetivos estudos empíricos, promovem a competitividade turística, da oferta patrimonial e cultural dos territórios em análise, com base na criação de redes de cooperação estratégica e na inovação gerada a partir dessa conectividade.

**Figura 1: Fatores de competitividade do Turismo Urbano**



**Fonte:** Elaboração própria.

Como principais diferenças, destaque-se a nacionalidade dos estudos de caso, tendo em conta que o primeiro respeita a uma região de Itália (Lácio) e a segunda a um Bairro em Espanha (Madrid), territórios assumidamente reconhecidos pela dimensão e imponência dos respetivos recursos edificados de património histórico e cultural. Além da diferença do País, o território estudado, conforme referido, apresenta dimensões físicas, consideravelmente distintas. Desta forma, procura-se espelhar a capacidade do território, seja por via de uma região, seja por via de um lugar, para através dos seus recursos, inovar, se reinventar, e se valorizar, captando, assim, mais recursos e potenciando, por essa via, a respetiva sustentabilidade económica, social e ambiental. Uma outra diferença assinalável entre os dois estudos incide sobre o nível e tipo de inovação resultante das redes constituídas nos territórios em análise. A tabela abaixo agrega de forma sistematizada as características dos casos analisados.

**Tabela I: Exemplos de inovação em turismo assente em redes de cooperação**

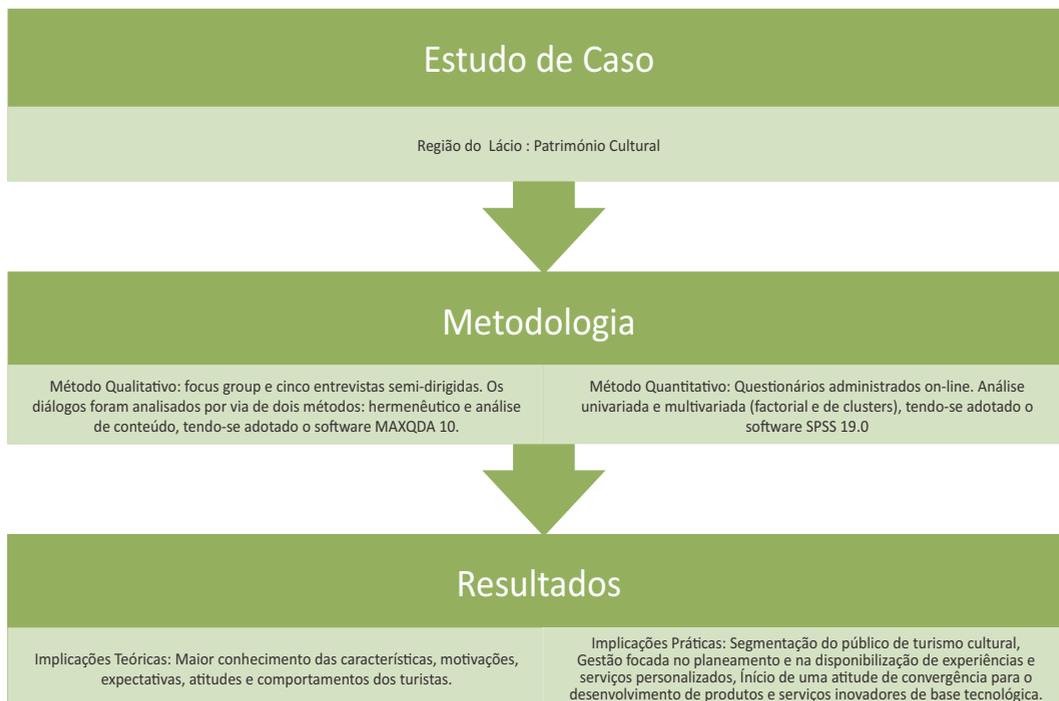
Caso	Território		Tipo de Recursos	Inovação
1	Itália	Região de Lácio	Monumentos, Lugares, Museus, Edifícios com história, entre outros	Revolucionária (produto/serviço)
2	Espanha	Bairro das Letras	Núcleo histórico	Institucional (inovação de nicho)

**Fonte:** Elaboração própria.

Na tabela supra identificam -se as principais características que definem cada um dos casos analisados e sobre as quais se seguirá o respetivo aprofundamento.

### Caso 1: Estudo sobre a Região de Lácio (Itália).

A crise económica internacional vivida mais recentemente acentuou o caráter de urgência em se cooperar no sentido de se identificar instrumentos inovadores e enquadramentos capazes de regenerar local e nacionalmente a economia. Di Pietro e outros (2014) consideram que na Itália, a gestão do património cultural não corresponde a uma gestão eficiente e eficaz. De acordo com os autores, este encontra-se bastante fragmentado e insuficientemente promovido. Com o propósito de contribuir para um melhor conhecimento sobre o comportamento dos turistas que visitam recursos culturais em Itália, realizam, então, um estudo no âmbito da região do Lácio que é o território mais visitado de Itália, seguido pelo da Toscana e pelo da Campânia, e onde se encontram os recursos construídos com superior valor patrimonial.

**Figura 2: Estudo de Caso 1**

**Fonte:** Elaboração própria.

### Caso 2: Estudo sobre o Bairro das Letras (Espanha)

As novas tendências da indústria do turismo têm propiciado o aparecimento e o crescimento da oferta de turismo urbano de experiências a que os chamados “bairros” dão resposta e de que o Bairro das Letras em Madrid, é exemplo (Henche & Carrera, 2017). O Bairro das Letras situa-se no centro de Madrid, constitui o cenário de maior concentração de talento da história da literatura universal e aí podem encontrar-se alguns dos recursos patrimoniais de destaque da capital, inclusive o Museu Nacional do Prado. A oferta cultural, comercial e de “ócio” do Bairro das Letras assenta numa adaptação e remodelação de uma zona histórica, capaz de proporcionar novas experiências aos turistas com novas necessidades e para o que muito contribuiu o associacionismo e as redes de colaboração do pequeno comércio e empreendedores do local, junto com instituições culturais que com eles se relacionam. A Associação de Comerciantes do Bairro das Letras, em particular, agrega empreendedores e comerciantes localizados na área, com capacidade de coordenação e agilidade necessárias para a dinamização de um conjunto de iniciativas e atividades, com um timbre único e diferenciador, evidenciando, dessa forma, um considerável nível de inter-relação e colaboração entre si.

**Figura 3: Estudo de Caso 2**



**Fonte:** Elaboração própria.

O primeiro valoriza o trabalho em rede como motor de alavancagem da inovação de base tecnológica, em edifícios com história. Este tipo de inovação permite obter-se “ganhos” ao nível do envolvimento, por parte dos turistas, por via da interação e da experimentação que proporciona, o que a remete para uma inovação do tipo produto/serviço, tendo em conta que a forma como este é disponibilizado é radicalmente diferente da anterior. Tal inovação que, face ao carácter disruptivo que assume, se pode considerar do tipo revolucionária, gera, por si só, impactos significativos, ao nível do respetivo grau de atratividade, atribuindo-se-lhe considerável responsabilidade enquanto principal fator de decisão, no sentido de o visitar, o que pode verificar-se, quer relativamente a primeiras visitas, quer a segundas visitas a ocorrer, após a introdução das mesmas, contribuindo, assim, para reforçar a lealdade ao destino. Pode assumir-se, igualmente, como fator diferenciador para públicos que, valorizando este

tipo de turismo de natureza cultural, apreciem passar a usufruir de um novo e/ou diferente tipo de suporte. Além do mais, gera interessantes resultados em termos de captação de novos públicos, ao gerar a mobilização de grupos mais novos, agora mais recetivos a elegê-los, nas suas visitas, por se perspetivarem como “excitantes” contextos a conhecer, isto por oposição a uma certa tendência para o não fazer, dado o carácter convencional, estático e rígido com que se apresentavam. É nesta dimensão de inovação de tipo tecnológico que se inscreve o novo Grande Museu Egípcio, no Cairo (Egito), cuja inauguração foi adiada, do final deste ano, para 2021, devido à Pandemia provocada pelo Covid-19. Entre as maiores atrações do novo museu, refira-se a coleção de objetos encontrados em 1922 no túmulo do faraó Tutankhamon. A museografia desta secção será consideravelmente diferente daquela usada no “velho” Museu Egípcio, prevendo-se uma experiência mais imersiva que use os objetos para explicar cenas do quotidiano na vida do jovem faraó. Neste entretanto, o Ministério do Turismo e Antiguidades em conjunto com a #EgyptFromHome tem estado a disponibilizar um conjunto de vídeos e programas virtuais alusivos a imagens do museu em construção e das salas onde os conservadores se encontram a restaurar as peças do Tesouro de Tutankhamon. Estes conteúdos virtuais estão também a promover “visitas” virtuais a alguns monumentos egípcios, ora na forma de vídeos, ora em percursos virtuais com tecnologia 3D que nos permitem entrar em templos e alguns túmulos. Entre outros exemplos de grande sucesso, pela sua capacidade de rutura com um conceito hermético e estático do tradicional museu, destaque-se também o museu Historium Brugge, na Praça Central de Bruges (Bélgica) que sob o mote de uma narrativa amorosa, como “pano de fundo”, nos “transporta”, no tempo, para a “idade de ouro” de Bruges. A história decorre no seu ativíssimo porto de mar, em plena idade média. Os sons do bulício de um fervilhante mercado de produtos, provenientes de diferentes partes do mundo, e as cores de uma intensa paleta flamenga, bem como a sensação do baloiçar das embarcações, nas águas junto à doca, tornam esta experiência cultural pedagogicamente mais atrativa e difícil de esquecer. Importará estudar-se futuramente o impacto que a atual crise de saúde sanitária gerou ao impulsionar soluções tecnológicas de acesso aos recursos patrimoniais, num modelo não presencial de uma forma estimulante e atrativa.

Relativamente ao segundo caso (Bairro das Letras), este reflete a importância do desenvolvimento de um trabalho em rede, entre um conjunto alargado de atores, a intervir num dado território, com vista a promoverem-se novas dinâmicas, as quais requerem necessariamente uma dada reorganização por parte dos primeiros. Releve-se então a iniciativa de constituição da Associação de Comerciantes do Bairro das Letras que integra empreendedores e comerciantes que se coordenam e mobilizam no sentido de criar iniciativas e atividades que potenciem a atratividade do Bairro, ao longo do ano, e, em particular, a adaptação da oferta às necessidades dos turistas urbanos, centradas em experiências vivenciadas por via da cultura, das tradições, das gentes do lugar, num processo imersivo de busca pelo estabelecimento de uma relação emocional com o destino. O referido conceito de oferta, o qual inclui várias ações comerciais que agregam: museus, galerias, restaurantes, lojas, mercados de arte tradicional, bares, entre outros tipos de serviços, assume-se como um tipo de inovação de carácter institucional e com um posicionamento ao nível de inovação de nicho.

#### 4. Conclusão

A importância crescente dos destinos turísticos urbanos, as motivações associadas à atratividade dos recursos com história e interesse cultural, bem como a competitividade inerente a fatores diretamente correlacionados com o fenómeno da globalização, reforçam o interesse acrescido na disponibilização de uma oferta que mobilize *stakeholders* estratégicos. A potenciação de redes, em quaisquer que sejam as dimensões de intervenção e grau de formalidade dos modelos de trabalho, quer com atores responsáveis pela gestão de recursos do património, quer com outros agentes a atuar em âmbitos mais periféricos, complementam-se mutuamente reforçando o esforço individualizado de cada um. Existem, todavia, estrangulamentos, tais como barreiras culturais, diferenças de perspetiva e/ou de foco ao nível de objetivos e/ou interesses que importa superar, bem como a necessidade de se atingir superiores níveis de envolvimento das comunidades locais. No caso particular do *network* relativo ao património, Radosavljevic (2019) sugere mesmo que futuras investigações apontem num duplo sentido. Em primeiro lugar, com vista à identificação da forma como se podem estabelecer *links* e relações entre atores com responsabilidades relativas à gestão do mesmo, em segundo lugar, entre os primeiros e outros agentes a intervir, na envolvente, ao nível de uma cuidada e consciente regeneração urbana. Importará também promover investigações que possibilitem análises sobre boas práticas do *network* no seio do *cluster* do

património edificado, em particular, numa dupla acessão: a de preservação e conservação e a de abertura à comunidade, e, por conseguinte, turística e economicista. Afinal, cada vez mais, num contexto de elevada competitividade e escassez de recursos financeiros, uma e outra perspetiva se complementam, reforçando o transversal objetivo de sustentabilidade económica, social e ambiental. A tecnologia é particularmente apreciada para personalizar visitas e proporcionar experiências, especialmente no que respeita à reconstrução de lugares arqueológicos. Tendo em conta, a dimensão holística do turismo; o imperativo de complementaridade entre produtos e serviços, ora num sentido intensivo (diversidade num mesmo tipo de oferta), ora num sentido extensivo (diferenciação da oferta) pela disponibilização de produtos e serviços diferentes que se reforçam mutuamente, proporcionando uma oferta mais capaz de suprir as necessidades e dar resposta às expectativas dos turistas, o estudo da cooperação i) *inter cluster* e entre o *cluster* e *clusters* diferentes e ii) *inter core* e entre o *core* e a periferia, assume-se de particular relevância. Importa salientar que dada a natureza da oferta em questão, (património cultural) é de primordial importância a implicação de atores detentores de conhecimento especializado em preservação e conservação, história, sociologia, antropologia, arqueologia, história de arte, entre outros. Se atendermos a fenómenos potenciadores de superiores níveis de envolvimento, por parte dos turistas, que impliquem a associação de tecnologias, então a diversidade de intervenientes é incrementada e as redes a analisar vão-se tornando cada vez mais complexas, no âmbito das quais, instituições de ensino superior, centros de desenvolvimento e investigação, entre outros tipos de organismos públicos e privados, são chamados a intervir. Importará, pois, eleger este tipo de relações como objetivo de futuras investigações e, em particular, proceder-se à realização de estudos empíricos que possam reforçar o sentido estratégico destas cooperações, no sentido de se promover a inovação e a consequente competitividade dos territórios. Por último, e eventualmente como complemento aos estudos realizados, no sentido de se conhecer a perceção do impacto positivo da associação da tecnologia ao turismo cultural, o desenvolvimento de estudos empíricos propiciadores de uma melhor compreensão do tipo de sensações e emoções, mais valorizadas, quer pelo respetivo público-alvo, quer por outros targets a captar, poderá vir a permitir a identificação das tecnologias mais ajustadas a cada caso e, por conseguinte, constituir um relevante contributo prático. Importa a este propósito, destacar-se a ideia sustentada por McKeown & Durkin (2017) no sentido em que para que se gere inovação e uma vantagem competitiva sustentável, em simultâneo, é fundamental saber-se escolher as tecnologias certas e utilizá-las da maneira adequada.

## Bibliografia

- Amado, M. & Rodrigues, E. 2019. A Heritage-Based Method To Urban Regeneration in Developing Countries: The Case Study of Luanda. *Sustainability*, Vol. 11, Nº 4105, pp: 1-20.
- Botelho, M.L. & Ferreira, T. 2014. Tourism, Heritage and Authenticity. In Pereira A.M, Marques I.A., Ribeiro, M.M., Botelho M.L. & Nunes, P. *Porto as a Tourism Destination*, pp: 261-271, Porto. Media XXI.
- Bouchon, F. & Rausher, M. 2019. Cities and Tourism, a love and hate story; towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 5, Nº 4, pp: 598-619.
- Brandão, F., Costa, C. & Buhalis, D. 2018. Tourism innovation networks: A regional approach, *European Journal of Tourism Research*, 18, pp: 33-56.
- Brandão, F., Breda, Z. & Costa, C. 2019. Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 41, pp: 219-230.
- Brezinscak, R. 2017. The Contribution Made By The Croatian Natural History Museum To a Better Interpretation Of the Croatian Natural Heritage, *Nat CROAT*, Vol. 26, Nº 1, pp:129-140.
- Cassel, S.H. & Pashkevich A. 2014. World Heritage and Tourism Innovation: Institutional Frameworks and Local Adaptation. *European Planning Studies*, Vol. 22, Nº 8, pp: 1625-1640.
- Chim-Miki, A., Medina-Brito, P. & Batista-Canino, R. 2020. Integrated Management in Tourism: The Role of Coopetition. *Tourism Planning & Development*, Vol. 17, Nº 2, pp: 127-146.
- Chung, T-I. & Bains, S. 2020. The Punjabi Canadian legacy project: possibilities and limitations of institutional heritagisation from below. *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 26, pp: 221-236.
- Colavitti, A. M. & Usai, A. 2015. Partnership building strategy in place branding as a tool to improve cultural heritage district's design. The experience of Unesco's mining heritage district in Sardinia, Italy. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol.5, Nº 2, pp: 151-175.

- Costa, C. 2001. An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative Analysis Between Town and Tourism Planning. *International Journal of Tourism Research*, 3 pp: 425-441.
- Costa, C. & Albuquerque, H. 2017. *Um Novo Modelo Conceptual para o Turismo Urbano*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda., pp: 409-424.
- Costa, C. & Brandão, F. 2018. *Tourism Planning: Evolution and Trends for the Future*. The SAGE Handbook of Tourism Management: Concepts and Disciplinary Approaches to Tourism. London and Thousand Oaks: SAGE (Chapter 32), pp: 538-555.
- D'Auria, A.J. 2001. City networks and sustainability. The role of knowledge and of cultural heritage in globalization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 2, N° 1 pp: 38-47.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. & Zucchella, A. 2009. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, pp: 1-7.
- Di Pietro, L., Guglielmetti, M., Mattia, G. & Renzi, M.F. 2014. Cultural heritage and consumer behaviour: a survey on Italian cultural visitors. *Journal of Cultural Heritage: Management and Sustainable Development*, Vol. 5, N°1, pp: 61-81.
- Elche, D., Garcia-Villaverde, P. M. & Martínez-Pérez, A. 2018. Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters : Divergent effects on innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, N° 6 pp: 2438-2457.
- Ferreira, V. 2011. Olhares sobre o património cultural. *Idearte - Revista de Teorias e Ciências da Arte*, Vol. 7, N° 7, pp: 61 - 72. ISSN 1647-998X.
- Galdini, Rossana 2007. Tourism and the city: Opportunity for regeneration. *Munich Personal Repec Archive*, pp: 95-111.
- Hall, C.M. 2009. Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, N°s 3 e 4, pp: 274-289.
- Hede, A-M. 2007. World Heritage Listing and the Evolving Issues Related to tourism and Heritage: Cases from Australia and New Zealand. *Journal of Heritage Tourism*, Vol. 2, N° 3 pp: 133-144.
- Henche, B. G. & Carrera, E.S. 2017. Asociacionismo, Redes Y Marketing en la Transformacion Hacia el Turismo Experiencial. El caso del barrio de las letras. Madrid. *Cadernos de Turismo*, N° 40, pp: 315-338.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiwan, I. 2011. *Marketing 3.0-Do produto e do consumidor até ao espirito humano*. Lisboa: Atual Editora.
- Leão, T. 2014. Turismo e Ensino Superior. In Pereira A.M, Marques I.A., Ribeiro, M.M., Botelho M.L. & Nunes, P. *Porto as a Tourism Destination*, pp: 117-125, Porto. Media XXI.
- Loureiro, S., Guerreiro, J. & Ali, F. 2020. 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, Vol. 77, pp: 1-21.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D. & Garcia-Villaverde, P. M. 2019. From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of Destination Marketing & Management*. Vol. 11, pp: 80-88.
- Martinez-Roget, F., Pawlowska, E. & Rodríguez, X. A. 2013. *Tourism Economics*, Vol. 19, N° 5, pp: 1139-1153.
- McKeown, N. & Durkin, M. 2017. *The Seven Principles of Digital Business Strategy*. EUA. Business Expert Press.
- Moreno-Mendonza, H., Santana-Talavera, A. & León, Carmelo J. 2019. Stakeholders of Cultural Heritage as Responsible Institutional Tourism Product Management Agents. *Sustainability*, Vol. 11, N° 5192, pp: 1-14.
- Nguyen, T.Q.T., Young, T., Johnson, P. & Wearing, S. 2019. Conceptualising networks in sustainable tourism development. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 32, pp: 2-11.
- Novotná, M. & Holesínská, A. 2019. Behaviour of stakeholders in different destination networks-three cases from the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 67, pp : 35-544.
- Ozseker, D. B. 2019. Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *The Service Industries Journal*, Vol. 39, N°s 3 e 4, pp: 206-228.
- Radosavljevic, U., Dordevic A., Lalovic, K., Zivkovic, J. & Dukanovic, Z. 2019. Nodes and Networks: The Generative Role of Cultural Heritage for Urban Revival in Kikinda. *Sustainability*, Vol. 11, N° 2509, pp: 1-20.
- Ramires, A., Brandão, F. & Sousa, A.S. 2018. Motivation-based cluster analysis of international tourists visiting a World Heritage City: The case of Porto, Portugal. *Journal of Destination Marketing & Management*, pp: 49-60.

- Semedo, A. & Ferreira, I. 2011. Museus e Museologia: desafios para a construção de territórios colaborativos. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. 21, pp: 97-119.
- Shiple, R. & Kovacs, J. F. 2008. Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience. *Corporate Governance*, Vol. 8, N° 2, pp: 214-228.
- Somnuek, P. 2018. Development of Transboundary networking pattern of community-based tourism in ubon ratchachani province (Thailand). *Int. J. Sus. Dev. Plann*, Vol. 13, N° 8, pp: 1029-1040.
- Svensson, E. 2015. Heritage and development outside the metropolis. Discussing issues of attractiveness, growth, participation and sustainable development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol.5, N°1, pp: 4-13.
- Zhao, Y., Ponzini, D. & Zhang, R. 2020. The policy networks of heritage-led development in Chinese historic cities: The case of Xi'ans' Bil Wild Goose Pagoda area. *Habitat International* Vol. 96, pp: 1-25.

## Outras

<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>  
Revista do Jornal Expresso (2020)

*Recibido:* 23/10/2020  
*Reenviado:* 04/02/2021  
*Aceptado:* 01/03/2021  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*