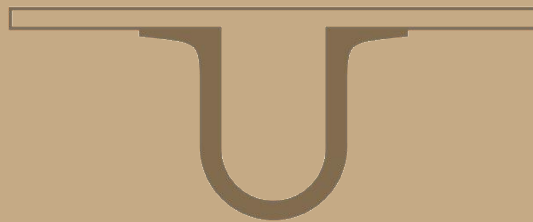




UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Inês Margarida Santos Almeida

TURISMO EM POMBAL

PROJETAR O FUTURO EM CONJUNTO

Dissertação de Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios, orientada pelo Professor Doutor Luís Eduardo Ávila da Silveira, apresentada ao Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Julho de 2019

FACULDADE DE LETRAS

TURISMO EM POMBAL PROJETAR O FUTURO EM CONJUNTO

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Dissertação
Título	Turismo em Pombal: Projetar o futuro em conjunto
Autor/a	Inês Margarida Santos Almeida
Orientador/a(s)	Doutor Luís Eduardo Ávila da Silveira
Júri	Presidente: Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos Vogais: 1. Doutora Claudete Carla Oliveira Moreira 2. Doutor Luís Eduardo Ávila da Silveira
Identificação do Curso	2º Ciclo em Turismo, Território e Patrimónios
Área científica	Turismo
Data da defesa	09-07-2019
Classificação	19 valores



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

A stylized, bold letter 'U' logo, which is a common symbol for the University of Coimbra.

Ao Fernando e à Maria da Luz.

Agradecimentos

O trabalho de investigação é solitário. Não obstante, por entre palavras lidas e escritas, ficam marcas de pessoas que influenciaram e apoiaram o investigador ao longo do processo e da sua formação até à data.

As próximas linhas revestem-se do mais profundo agradecimento às pessoas que nas últimas duas décadas contribuíram para que esta investigação visse a luz do dia.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Silveira, pela orientação cuidada e constante, pela partilha de conhecimentos e pela disponibilidade, apoio e simpatia sempre demonstrados.

À Professora Doutora Claudete Moreira por, inadvertidamente, ter despertado em mim a ideia para esta investigação.

A todos os participantes do painel Delphi, quer tenham participado até ao fim das rondas ou não, por terem aceitado o desafio e por acreditarem que mais pode ser feito pelo seu município.

À Doutora Cidália Botas e à Gabriela Marques, por amavelmente terem aceitado o trabalho ingrato mas essencial de testar o questionário apresentado ao painel Delphi.

Aos representantes do Belém Hotel, d'O Tamanco e da Câmara Municipal de Pombal pelas informações cedidas.

À equipa do Museu Municipal de Pombal – Cidália, Vânia, Ana Lúcia, Fátima e Rosa – pelo carinho e pela nova perspectiva que me deram do turismo em Pombal.

Aos meus amigos Gabriela, Patrícia, Luís, Tatiana e Sarah, aos meus colegas de trabalho e às minhas colegas de equipa, por terem sido uma fonte de apoio, de incentivo, de alegria e das tão necessárias pausas ao longo do último ano, mesmo sem o saberem.

À minha família, pelo apoio demonstrado ao longo dos anos e pelo papel que desempenharam na minha formação enquanto pessoa.

Por fim, o maior agradecimento aos meus pais e irmão, por terem sido o meu pilar ao longo deste processo, mesmo quando a vida não o permitia, por me terem transmitido os valores que mais prezo e por todos os dias me fazerem acreditar na Humanidade.

Resumo

Turismo em Pombal: projetar o futuro em conjunto

O turismo tornou-se, nas últimas décadas, uma das atividades fulcrais para a economia dos territórios. Por outro lado, a sua exploração desenfreada tem gerado problemas para os territórios e comunidades por si afetados. O planeamento turístico tem-se vindo a constituir como uma das principais ferramentas para colmatar os problemas gerados pelo turismo e otimizar os benefícios para todas as partes envolvidas, numa visão cada vez mais sustentável e colaborativa.

Em Portugal, o poder local tem vindo a ganhar responsabilidades e alguma autonomia no âmbito do desenvolvimento turístico. Pombal, município do litoral do Centro de Portugal, surge como um território com imensas potencialidades turísticas, mas que carece de uma intervenção estratégica estruturada e participada pelos intervenientes locais.

Tendo por base esta premissa, considerou-se relevante efetuar um estudo no qual se determinem as bases para o desenvolvimento turístico do concelho de Pombal e se apontem algumas medidas a implementar. A falta de informação local sobre a temática em estudo e a preocupação em confrontar perspetivas diversas justifica a utilização da técnica Delphi. Foi constituído um painel de especialistas, que direta ou indiretamente influenciam e/ou são influenciados pelo turismo em Pombal, de forma a confrontá-los com várias questões sobre a temática.

Os resultados desta investigação constituem-se como uma ferramenta que poderá ser utilizada para o desenvolvimento turístico do território.

Palavras-chave: Planeamento colaborativo; Desenvolvimento turístico; Destino; Técnica Delphi; Pombal.

Abstract

Tourism in Pombal: projecting the future together

Tourism has become, in the last decades, one of the core activities for the economy of the territories. Nevertheless, its unrestrained exploitation has been generating problems for the territories and communities that are affected by it. The tourism planning has been coming to be one of the main tools to overcome the problems generated by tourism and to optimize the benefits for all the parts involved, in an increasingly sustainable and collaborative vision.

In Portugal, the local power has been gaining responsibilities and some autonomy in the field of tourism development. Pombal, a municipality in the coast of the Center of Portugal, emerges as a territory with immense potentialities, but lacking a structured and participated strategic intervention of the stakeholders.

Based on this premise, it was considered relevant to conduct a study in which the basis for the tourism development of the municipality of Pombal are determined and some measures to implement are pointed. The lack of local information on the theme and the concern to confront diverse perspectives justifies the use of the Delphi technique. A panel of experts was formed, with individuals who directly or indirectly influence and/or are influenced by tourism in Pombal, in order to confront them with several questions about the theme.

The results of this investigation constitute a tool that can be used for the tourism development of the territory.

Keywords: Collaborative planning; Tourism development; Destination; Delphi technique; Pombal.

Índice Geral

Agradecimentos	vi
Resumo	viii
Abstract	x
Índice Geral	xii
Índice de Figuras	Xvi
Índice de Gráficos	xviii
Índice de Tabelas	xx
Índice de Quadros	xx
Índice de Anexos	xxii
Siglas e Acrónimos	xxiv
Introdução	1
1. Turismo: uma aposta nacional	5
1.1. Conceptualização	5
1.2. Turismo em Portugal.....	8
1.3. Documentos Normativos: evolução dos Planos Nacionais de Turismo.....	13
1.3.1. Plano Nacional de Turismo 1986-89.....	16
1.3.2. Plano Estratégico Nacional de Turismo 2007	17
1.3.3. PENT 2013-15	19
1.3.4. Plano de Ação Turismo 2020	21
1.3.5. Estratégia Turismo 2027.....	22
2. Planeamento Turístico	27
2.1. Destino: definição e intervenientes.....	27
2.2. Planeamento: ferramenta de gestão	32
2.2.1. 2.2.1. Evolução cronológica.....	35
2.2.2. 2.2.2. Fases do processo de planeamento	39
2.2.3. 2.2.3. O plano: tipologias e elementos do documento	43
3. Pombal: do território ao destino	47
3.1. Caracterização histórico-geográfica do concelho.....	47

3.1.1.	Enquadramento Geográfico	47
3.1.2.	Contextualização Histórica	49
3.1.3.	Apontamentos de geografia física.....	50
3.1.4.	Apontamentos de geografia humana.....	53
3.1.5.	Recursos patrimoniais	57
3.2.	Oferta Turística	62
3.2.1.	Alojamento	62
3.2.2.	Restauração, cafés e bares	64
3.2.3.	Equipamentos e atividades culturais e desportivas	65
3.2.4.	Equipamentos turísticos.....	68
3.3.	Procura Turística	69
3.4.	Política turística: documentos e projetos existentes	75
3.4.1.	Década de (19)90.....	76
3.4.2.	Década de 2000	77
3.4.3.	Década de (20)10.....	78
3.4.4.	Entidades e Redes	83
4.	Processo de Investigação	87
4.1.	Enquadramento metodológico	87
4.2.	A técnica Delphi	89
4.2.1.	Génese.....	90
4.2.2.	Pressupostos Gerais	91
4.2.3.	Variações da técnica.....	94
4.2.4.	Procedimentos de aplicação	96
4.2.5.	Mais valias e limitações	100
4.2.6.	Delphi aplicado ao turismo.....	105
5.	Turismo em Pombal: refletir o presente e perspetivar o futuro em conjunto	109
5.1.	Técnica Delphi aplicada ao turismo no município de Pombal	109
5.1.1.	Aplicação dos questionários.....	114
5.1.2.	Caraterização do painel.....	116
5.2.	Turismo em Pombal: resultados da aplicação da Técnica Delphi	119
5.2.1.	Recursos e produtos turísticos	119
5.2.1.1.	Produtos turísticos.....	119

5.2.1.2. Recursos patrimoniais	122
5.2.1.3. Eventos	125
5.2.2. <i>Branding</i> , promoção e informação.....	126
5.2.2.1. <i>Slogan</i> e imagem de marca	126
5.2.2.2. Fatores de repulsa	128
5.2.2.3. Canais e medidas de divulgação	129
5.2.2.4. Posto(s) de turismo.....	133
5.2.3. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares	135
5.2.3.1. Alojamento e restauração	136
5.2.3.2. Oferta museológica e de animação turística	138
5.2.3.3. Acessibilidades no destino.....	142
5.2.3.4. Impacto da formação de recursos humanos no território	145
5.2.4. Políticas, <i>stakeholders</i> e redes	146
5.2.4.1. Participação dos intervenientes locais	146
5.2.4.2. Formulação de um plano turístico para o território.....	147
5.2.4.3. Redes e parcerias.....	148
5.2.5. Análise SWOT e ações	152
5.2.5.1. Problemas que afetam a atividade turística.....	152
5.2.5.2. Análise SWOT.....	153
5.2.5.3. Medidas de atuação	157
5.2.6. Síntese dos resultados.....	160
Considerações Finais.....	163
Referências Bibliográficas	169
Websites Consultados	173
Anexos.....	175

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de sistema turístico.....	8
Figura 2: Evolução do emprego gerado pelo turismo em Portugal entre 2005 e 2015.....	12
Figura 3: Elementos estratégicos do destino Portugal.....	18
Figura 4: Importância dos produtos estratégicos em cada região turística nacional	20
Figura 5: Mercados estratégicos no destino Portugal.....	20
Figura 6: Objetivos estratégicos do Turismo 2020.....	22
Figura 7: Ativos estratégicos do destino Portugal.....	23
Figura 8: Grupos de stakeholders num destino turístico	28
Figura 9: Funções do governo na gestão do destino turístico	29
Figura 10: Evolução do planeamento turístico.....	36
Figura 11: Fases do processo de planeamento turístico	42
Figura 12: Mapa das principais linhas rodoviárias e ferroviárias que passam no concelho de Pombal	48
Figura 13: Mapa da área ardida no concelho de Pombal em 2017.....	52
Figura 14: Recursos estratégicos mais promovidos pela CMP.....	57
Figura 15: Castelo de Pombal.....	58
Figura 16: Capela da Nossa Sra. da Estrela.....	58
Figura 17: Ermida da Nossa Sra. da Guia.....	58
Figura 18: Tortachos ou bolos de sangue.....	59
Figura 19: Bracejo pronto a ser trabalhado	59
Figura 20: Maciço de Sicó.....	60
Figura 21: Praia do Osso da Baleia	60
Figura 22: Mapa da distribuição do alojamento turístico em Pombal por tipologia	63
Figura 23: Esquema metodológico do processo de investigação	88
Figura 24: Principais características da técnica Delphi	92
Figura 25: Principais variações da técnica Delphi	95
Figura 26: Fases de implementação da técnica Delphi	97
Figura 27: Distribuição dos participantes no painel Delphi por grupos	109
Figura 28: Principais conclusões da aplicação da técnica Delphi ao caso de Pombal.....	162

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do número de dormidas em Portugal entre 2007 e 2017	10
Gráfico 2: Evolução das receitas turísticas em Portugal entre 2006 e 2017	10
Gráfico 3: Distribuição (%) das dormidas nas regiões turísticas de Portugal em 2013	11
Gráfico 4: Evolução da população residente no concelho de Pombal entre 1864 e 2017 (n)	53
Gráfico 5: Distribuição (%) da população por grau de instrução em Pombal e Portugal Continental em 2011	55
Gráfico 6: Crimes registados por mil habitantes em Pombal, Leiria (NUT III) e Portugal em 2001, 2011 e 2017	55
Gráfico 7: Camas disponíveis em empreendimentos turísticos por freguesia no concelho de Pombal	63
Gráfico 8: Número de unidades de alojamento local no concelho de Pombal por freguesia	64
Gráfico 9: Evolução do número de dormidas em Pombal e na CIM de Leiria entre 2014 e 2017 (n) ..	70
Gráfico 10: Quota dos principais mercados externos em Portugal nas dormidas internacionais em Pombal, CIM de Leiria, Região Centro de Portugal e Portugal (%)	71
Gráfico 11: Distribuição mensal dos visitantes do Castelo de Pombal em 2017 (n)	75
Gráfico 12: Evolução dos questionários respondidos ao longo da 1ª e 2ª rondas (n acumulado)	115
Gráfico 13: Faixas etárias dos especialistas (n)	116
Gráfico 14: Habilitações literárias dos especialistas (n)	117
Gráfico 15: Áreas de formação dos especialistas (n)	117
Gráfico 16: Local de trabalho e de residência (concelho/cidade) dos especialistas (n)	118
Gráfico 17: Aferição do conhecimento dos participantes sobre a secção de turismo na Revisão do PDM de 2014 (n)	119
Gráfico 18: Avaliação da localização atual do posto de turismo (%)	134
Gráfico 19: Propostas de locais para novos postos de turismo/informação no concelho (%)	135
Gráfico 20: Temáticas para a criação de centros de interpretação em Pombal (%)	141
Gráfico 21: Pertinência da criação de novas empresas de animação turística no concelho (%)	142
Gráfico 22: Avaliação da resposta da rede de transportes públicos às necessidades dos turistas (%)	143
Gráfico 23: Pombal enquanto destino acessível (%)	145
Gráfico 24: Previsão do início da formulação de um plano de desenvolvimento turístico para o concelho de Pombal (%)	148
Gráfico 25: Propostas de rotas/redes turísticas com potencial no território de Pombal (%)	151
Gráfico 26: Propostas de parcerias a implementar no âmbito do turismo em Pombal (%)	152

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese comparativa de cinco planos estratégicos do turismo nacional.....	14
Tabela 2: Síntese de conteúdos de planos estratégicos de turismo	45
Tabela 3: Distribuição dos principais eventos do concelho ao longo do ano	66
Tabela 4: Medidas nos domínios do Património e Cultural e do Ambiente, Lazer e Urbanismo que afetam o turismo.....	77
Tabela 5: Projetos de turismo a desenvolver no concelho de Pombal	78
Tabela 6: Turismo como ferramenta de reforço da competitividade e imagem de Pombal.....	80
Tabela 7: Mais valias e limitações da utilização da técnica Delphi	100
Tabela 8: Exemplos de estudos científicos na área do turismo que recorreram à técnica Delphi	106
Tabela 9: Objetivos específicos de cada secção dos questionários Delphi	111
Tabela 10: Aspetos a melhorar na oferta de alojamento e de restauração no destino Pombal	138

Índice de Quadros

Quadro 1: Dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico na CIM de Leiria em 2017.....	70
Quadro 2: Visitantes do MMP, do MAPP e do Posto de Turismo de Pombal segundo o país de origem (%).....	73
Quadro 3: Importância atual de vários produtos turísticos no destino Pombal (%).....	120
Quadro 4: Importância atual de cinco produtos turísticos no destino Pombal (%).....	121
Quadro 5: Recursos patrimoniais mais dinamizados no concelho de Pombal	123
Quadro 6: Recursos patrimoniais com maior potencial turístico inexplorado em Pombal (%).....	123
Quadro 7: Hierarquia de recursos centrais numa possível estratégia turística para Pombal.....	124
Quadro 8: Hierarquia de recursos complementares numa possível estratégia turística para Pombal	125
Quadro 9: Avaliação do slogan turístico de Pombal (%)	126
Quadro 10: Avaliação do slogan turístico quanto à Coerência com as políticas turísticas desenvolvidas por grupos (%)	127
Quadro 11: Posicionamento dos principais fatores de repulsa para os turistas no destino Pombal .	129
Quadro 12: Canais de divulgação com maior retorno na estratégia atual do destino Pombal	130
Quadro 13: Hierarquia de canais de divulgação com potencial para se tornarem uma mais valia no marketing do destino Pombal (%).....	131
Quadro 14: Medidas para a melhoria da divulgação/promoção do destino Pombal (%).....	133

Quadro 15: Avaliação da oferta de alojamento e de restauração no destino Pombal.....	136
Quadro 16: Hierarquia de projetos de alojamento passíveis de implementar em Pombal (%)	137
Quadro 17: Fragilidades detetadas no MMP - Museu Municipal de Pombal (%).....	139
Quadro 18: Posicionamento de possíveis parceiros do MMP (%)	140
Quadro 19: Previsão do impacto do curso profissional de Técnico de Turismo (ETAP) no turismo em Pombal (%)	145
Quadro 20: Participação de vários grupos de intervenientes no turismo em Pombal (%).....	146
Quadro 21: Classificação de propostas passíveis de desenvolver no âmbito da rede Terras de Sicó (%)	148
Quadro 22: Classificação de propostas passíveis de desenvolver no âmbito da Rede de Castelos e Muralhas do Mondego (%).....	150
Quadro 23: Hierarquia dos principais problemas que afetam o turismo em Pombal (%).....	153
Quadro 24: Principais pontos fortes de Pombal enquanto destino turístico (%)	154
Quadro 25: Principais pontos fracos de Pombal enquanto destino turístico (%)	155
Quadro 26: Principais desafios externos com influência no desenvolvimento turístico de Pombal (%)	156
Quadro 27: Principais oportunidades externas com influência no desenvolvimento turístico de Pombal (%)	157
Quadro 28: Propostas para o horizonte temporal de 1 ano - curto prazo (%)	158
Quadro 29: Propostas para o horizonte temporal de 5 anos - médio prazo (%)	159
Quadro 30: Propostas para o horizonte temporal de 10 anos - longo prazo (%)	160

Índice de Anexos

Anexo 1: Convite aos participantes.....	177
Anexo 2: Explicação da técnica utilizada.....	178
Anexo 3: Aviso/Hiperligação da 1ª Ronda Delphi	180
Anexo 4: Aviso/Hiperligação da 2ª Ronda Delphi	181
Anexo 5: Lista de Participantes do Painel Delphi	182
Anexo 6: Questionários Delphi apresentados ao painel	183

Siglas e Acrónimos

- ADAP – Associação de Artesãos de Pombal
- AFN – Autoridade Florestal Nacional
- CMP – Câmara Municipal de Pombal
- DGPC – Direção-Geral do Património Cultural
- ET – Estatísticas do Turismo
- GPS – Grupo Protecção Sicó
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- MMP – Museu Municipal de Pombal
- MNU – Mata Nacional do Urso
- PDM – Plano Diretor Municipal
- PECP – Plano Estratégico da Cidade de Pombal
- PEDU – Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano da Cidade de Pombal
- PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo
- TP – Turismo de Portugal
- UNWTO – World Tourism Organization

Introdução

O planeamento é uma ferramenta que se tem vindo a revelar como fundamental para o desenvolvimento e funcionamento sustentável de um destino turístico.

Este processo, nomeadamente aplicado ao turismo, começou por ser focado em elementos físicos e benefícios económicos numa visão *top-down* e bastante técnica, passando mais tarde para uma visão mais sustentável (na qual se incluem preocupações económicas, sociais, ambientais e outras) e tem vindo a caminhar para se tornar num processo cada vez mais colaborativo e ajustado às especificidades do território.

Portugal, enquanto destino turístico, tem vindo a destacar-se a nível mundial, alicerçado em elementos como (i) a concentração de recursos variados numa área relativamente pequena, (ii) a autenticidade e diversidade de elementos culturais, (iii) a hospitalidade da população, (iv) o clima, (v) entre outros. Pombal, município do Centro de Portugal, muito embora detenha os elementos referidos anteriormente, carece de investimento e planeamento estratégico para que se constitua como um destino competitivo.

A vontade de contribuir para a definição de bases para o planeamento e desenvolvimento turístico do município de Pombal foi a premissa para a escolha do tema que esta dissertação se propõe tratar, expresso na questão de partida: *Quais os recursos e produtos estratégicos a apostar, os elementos comparativos e competitivos a ter em consideração e as medidas a implementar para estimular o desenvolvimento do turismo no Concelho de Pombal?*

Para responder a essa questão, tendo em conta que a informação disponível sobre a temática neste território específico é francamente reduzida, e de forma a alcançar os objetivos gerais delineados previamente, pretende-se:

- Definir quais os segmentos e recursos turísticos mais adequados a explorar no concelho de Pombal;
- Perceber quais as vantagens e limitações para o desenvolvimento turístico de Pombal;
- Elencar uma série de medidas de ação a implementar de forma a estimular o turismo no concelho;
- Fomentar a comunicação e o debate entre os diferentes intervenientes locais.

Optou-se, em termos metodológicos, por, numa primeira fase de introdução aos conceitos e bases teóricas relevantes à investigação, recorrer à recolha e análise bibliográficas e, numa segunda fase empírica, utilizar a técnica Delphi.

Em termos de recolha bibliográfica, privilegiar-se-á obras e artigos científicos, documentos institucionais e normativos, dados estatísticos e *websites* institucionais.

A técnica Delphi foi escolhida por possibilitar a agregação e discussão do contributo de vários indivíduos com características diferentes num processo estruturado e salvaguardado pelo anonimato. Neste caso específico, a técnica permite criar informação sobre uma temática pouco explorada e contribui para o aumento da comunicação e cooperação entre os intervenientes locais, no que concerne cinco temas importantes para um destino turístico: recursos e produtos turísticos; *branding*, promoção e informação; oferta, infraestruturas e serviços complementares; políticas, *stakeholders* e redes; e análise *SWOT* e ações.

Neste processo decidiu-se não abordar de forma direta a procura turística, tendo em conta que não existe informação suficiente para uma avaliação profunda deste aspeto e se considera que os participantes do painel não detêm, no geral, conhecimento suficiente para que se formulem resultados conclusivos.

Através desta investigação pretende-se, portanto, iniciar um processo de consciencialização para a necessidade de estruturar e planear o desenvolvimento do turismo no concelho de Pombal de forma conjunta e refletida, tendo em conta as diferentes vozes que influenciam e são influenciadas pela atividade turística do território. Espera-se que, através da aplicação da técnica Delphi, sejam delineados os principais elementos de base para uma estratégia futura e que sejam apresentadas algumas linhas de ação que poderão ser tidas em consideração pelas entidades com poder de atuação, sejam elas entidades públicas ou privadas.

Em termos de estrutura, o documento pode ser dividido em três grandes blocos: um primeiro bloco de enquadramento teórico no qual se abordam vários aspetos do turismo e do planeamento, um bloco de transição no qual se aborda o território em estudo e a metodologia utilizada, e um bloco no qual se apresentam os resultados empíricos. De forma mais detalhada, os três blocos correspondem a cinco capítulos no total.

No primeiro capítulo o turismo é conceptualizado e sintetiza-se a sua evolução cronológica. Num âmbito geográfico mais reduzido, apresenta-se a evolução da atividade turística em Portugal em termos quantitativos, através da análise de dados estatísticos, e em termos de visão estratégica, através da análise de vários planos estratégicos para o turismo a nível nacional.

O segundo capítulo é focado no planeamento turístico. Inicia-se com a análise das várias perspetivas, elementos e intervenientes que formam um destino turístico, seguindo-se para uma análise mais profunda do conceito, evolução e fases do processo de planeamento, com especial foco nos elementos que constituem um plano.

O terceiro capítulo tem como principal função caracterizar de forma geral o território em estudo, apresentar o estado atual da oferta e procura turísticas do concelho de Pombal, assim como a política turística existente até à data (com base em documentos oficiais e nas parcerias estabelecidas).

No quarto capítulo apresenta-se o esquema do processo de investigação com base na questão de partida, nos objetivos traçados e hipóteses consideradas e é feito o enquadramento teórico da principal técnica utilizada na investigação: a técnica Delphi.

O quinto e último capítulo começa por clarificar a forma como a técnica Delphi foi aplicada ao território e temática escolhidos e segue para a apresentação dos resultados adquiridos através da sua aplicação.

As principais conclusões retiradas do estudo são expostas nas considerações finais.

1. Turismo: Uma aposta nacional

1.1. Conceptualização

“O turismo é uma actividade económica integradora de múltiplos sectores, com relações, praticamente com todos os organismos produtivos da economia” (Cunha, 1987, p.19) e é devido a essa complexidade e inter-relacionamento com vários campos da economia e da sociedade, assim como pelo rápido desenvolvimento que se registou nas últimas décadas, que não existe uma definição para o turismo universalmente aceite e adequada a todos os contextos (Leiper, 2004; UNWTO, 1998).

De facto, o estudo académico do turismo principia-se apenas a partir do início do século XX, mais precisamente entre as duas Guerras Mundiais (Pinto, 1996; UNWTO, 1998), apesar de o conceito de turismo já ser utilizado desde o século anterior (Dias, 2005). No entanto, se o estudo e conceptualização do turismo é algo relativamente recente, esta actividade, consciente ou inconscientemente, é uma realidade presente desde, pelo menos, a Antiguidade Clássica.

Gunn e Var (2002) afirmam que a deslocação é uma característica inata dos humanos, pois desde o nomadismo do paleolítico (inerente à necessidade de sobrevivência) que a Humanidade se desloca no Planeta (Leiper, 2004; Pinto, 1996). A Antiguidade Clássica marca o início de alguns movimentos precursores do que hoje se entende por alguns segmentos do turismo: peregrinações religiosas (turismo religioso), deslocações motivadas por eventos como os Jogos Olímpicos (eventos; turismo desportivo), existência de estâncias balneares e termais (sol e mar; turismo de saúde e bem-estar) e algum movimento para aquisição de conhecimentos e visitação de monumentos (turismo cultural) (Dias, 2005; Silva e Umbelino, 2017). Durante o período romano, as viagens por lazer ganharam popularidade, muito devido à facilitação das deslocações através da construção de estradas (Cooper, 2012).

As viagens na Idade Média, caracterizadas pela perigosidade e desconforto, tinham fins essencialmente comerciais, militares e políticos. Apesar disso, este foi um importante período no crescimento das peregrinações (esta é uma época fortemente influenciada pela religião) e na criação de percursos ainda hoje utilizados para chegar a Santiago de Compostela, Jerusalém e outros (Cooper, 2012; Dias, 2005; Leiper, 2004; Pinto, 1996).

O *Grand Tour* pode ser considerado como o “marco sinalizador do despontar formal dos movimentos turísticos” (Silva e Umbelino, 2017, p.3): esta foi uma prática que se popularizou nos séculos XVII e XVIII entre jovens aristocratas da elite europeia e pode sumarizar-se no que seria uma viagem de índole educativa focada na visita a locais e monumentos históricos (turismo

cultural) e à convivência em sociedade nas principais cidades da Europa (Cooper, 2012; Dias, 2005; Leiper, 2004; Pinto, 1996; Silva e Umbelino, 2017).

A Revolução Industrial (entre os séculos XVIII e XIX) vem marcar a viragem do turismo de elites para o turismo moderno, fomentada pelos avanços tecnológicos e dos transportes (início da utilização do barco e do comboio a vapor) e pelo aumento do tempo livre dos trabalhadores. Em 1841, Thomas Cook organiza uma excursão com um pacote de serviços incluído (viagem de comboio, alimentação, atividades de lazer, entre outros) e inicia o que para muitos se vem a tornar o turismo organizado de massas (Cooper, 2012; Dias, 2005; Leiper, 2004; Pinto, 1996).

Entre as duas Guerras Mundiais (1919 a 1938), a utilização do automóvel e a construção de estradas crescem exponencialmente. As férias passam a ser obrigatórias e, na maioria das empresas, pagas. Após a II Guerra Mundial, o avião começa a ser utilizado no transporte de passageiros e há uma recuperação económica notável. Nos anos setenta e oitenta do século XX, embora a crise petrolífera abrande um pouco o crescimento do turismo, destaca-se a criação da Organização Mundial de Turismo (1974) e o início da utilização da informática a favor do turismo. Estas são décadas caracterizadas pelo turismo de massas e pelos pacotes turísticos (Cooper, 2012; Dias, 2005; Pinto, 1996).

A década de noventa do século XX marca nova viragem no turismo: apesar de não deixar de existir o turismo de massas e homogeneizado, o turista começa a procurar tipologias alternativas e maior qualidade nos serviços prestados; surge também uma maior consciência ambiental (Dias, 2005).

Pode-se afirmar que o turismo tem vindo a evoluir paralelamente ao desenvolvimento dos transportes e aos avanços dos valores da sociedade. Com a viragem do milénio, o turismo cresceu de forma exponencial, em parte apoiado pelos avanços tecnológicos (facilidades que a *internet* e outras ferramentas trouxeram para a pesquisa, reserva e outras ações relacionadas com o destino) e pela democratização e individualização da experiência turística (voos *low cost*, tipologias alternativas de alojamento, entre outros).

Se em 1950 – altura na qual se deu o *boom* turístico – houve cerca de 25 milhões de chegadas a nível mundial, em 2010 o número de chegadas chegou aos 940 milhões (Silva e Umbelino, 2017). Em 2018 atingiu-se a fasquia dos 1,4 mil milhões de chegadas, valor que se previa alcançar apenas em 2020, e as previsões para 2030 remetem para os 1,8 mil milhões de chegadas a nível mundial (UNWTO, 2019).

Como se pode observar, houve toda uma evolução antes de se começar a procurar estudar e definir a realidade turística. A primeira definição acadêmica de turismo é criada em 1911 por Herman von Schullern e foca o âmbito económico da atividade.

Para Beni (2003) existem três tipos de definições de turismo: a económica, a técnica e a holística; mas a grande maioria dos estudiosos distinguem apenas duas vertentes: a conceptual (com a pretensão de elencar as principais características que diferenciam o turismo de outras atividades) e a técnica (utilizada para propósitos específicos, nomeadamente estatísticos, legislativos e operacionais) (Silveira, 2016).

Em 1942, Hunziker e Krapf – integrantes de um grupo de académicos suíços para o estudo do turismo – lançam uma definição mais completa e bastante reconhecida: para eles o turismo é “a suma de fenómenos e relações que surgem das viagens e estadas de não residentes, sem associação a uma residência permanente ou a uma atividade remunerada” (citado por UNWTO, 1998, p.45). Apesar de ser uma proposta abrangente e ambígua, já são aqui expressas algumas ideias comuns a grande parte das definições de turismo: (i) há um limite temporal da viagem (não é permanente), (ii) não há uma finalidade primária de remuneração, (iii) exige o fluxo de pessoas para fora do seu entorno habitual e (iv) engloba toda a estrutura associada à viagem em si, mas também à estada.

A necessidade de tratar estatisticamente os resultados da atividade turística levam à produção de definições mais precisas. Na Conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais realizada em Roma em 1963, define-se o turismo apenas enquanto deslocação internacional (não considera o turismo interno), no entanto há um avanço significativo ao delimitar-se o mínimo de vinte e quatro horas para que se considere uma viagem como turismo (Pakman, 2014).

A definição lançada pela UNWTO em 1994 é uma das mais difundidas e aceites a nível mundial considerando que “o turismo compreende as atividades realizadas por pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidades de lazer, negócios ou outras.” (UNWTO, 1998, p.46), sendo acrescentado em 1999 que os outros motivos não se associam “ao exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado” (ONU/UNWTO, 1999, p.3).

A complexidade e abrangência da conceptualização de turismo levou a que se passasse das tradicionais definições para a criação de modelos do sistema turístico que melhor demonstrem as relações e influências entre os elementos turísticos e o ambiente exterior.

O modelo de Leiper (2004) é um dos mais simples e reconhecidos (Figura 1), centrado na deslocação do turista em três regiões (emissora, de transição e recetora); tem por isso uma índole geográfica muito marcada.



Figura 1: Modelo de sistema turístico

Fonte: adaptado de Leiper, 2004

Os vários autores que se debruçaram sobre o assunto deram ênfase a diferentes elementos e são influenciados por perspectivas ou disciplinas distintas: Laws (1991, citado por Moreira, 2013) foca os *inputs* que influenciam e os *outputs* que resultam da atividade turística; Gunn e Var (2002) apresentam a relação entre procura e oferta, destacando os elementos principais da última; Mill e Morrison (2009) destacam as relações e interdependências entre quatro elementos – destino, *marketing*, procura e viagem. Outros modelos poderiam ter sido referidos, uns mais complexos que outros, uns mais focados na procura e outros na oferta, mas todos válidos.

A definição de turismo não está fechada e continua a evoluir de acordo com o desenvolvimento da atividade e da própria sociedade.

1.2. Turismo em Portugal

A história do turismo em Portugal é similar à evolução global do mesmo, apesar de historicamente Portugal ficar “marcado por algum atraso relativo ao desenvolvimento mundial” (Milheiro e Santos, 2005, p.119). Esta atividade começa a ser estrategicamente reconhecida no

início do século XX: em 1911 realiza-se o IV Congresso Internacional de Turismo em Lisboa e é criado o primeiro órgão oficial de turismo em Portugal – o Conselho de Turismo.

Apesar de no período compreendido entre os anos (19)20 e o fim do Estado Novo (1974) não haver grande investimento no turismo e de Portugal se encontrar isolado e fechado em si, o turismo continua lentamente a ganhar expressão. Em 1976 é criada a ENATUR – Empresa Nacional de Turismo e nos anos (19)80 são demarcadas regiões turísticas e é lançado o primeiro plano nacional de turismo. Durante os anos 90, alguns eventos vão ter especial relevância na projeção de Portugal no estrangeiro, nomeadamente a nomeação de Lisboa como Capital Europeia da Cultura (1994) e a Expo'98, também realizada em Lisboa (Milheiros e Santos, 2005).

Desde a viragem do milénio, a contribuição do turismo para a economia nacional tem vindo a crescer exponencialmente. Uma das formas de perceber essa evolução, tanto em termos nacionais como internacionais, é através de dados quantitativos.

Portugal tem vindo a destacar-se no mapa internacional do turismo: em 2007 encontrava-se em vigésimo segundo lugar no *ranking* mundial de competitividade de destinos turísticos; volvidos dez anos, Portugal encontra-se em décimo quarto lugar do mesmo *ranking* em 2017. Destaca-se o quarto lugar a nível mundial no pilar da Infraestrutura de serviços turísticos (WEF, 2007; WEF, 2017).

Em comparação com as regiões nas quais se insere, Portugal, com uma Taxa de Variação Média Anual (TVMA) de +2,8% no número de hóspedes, entre 2007 e 2013, tem evoluído acima da média europeia (TVMA do número de dormidas de +2,5%) e mediterrânica (TVMA do número de dormidas de +2,2%), ficando abaixo da média mundial (TVMA do número de dormidas de +3,2%) (TP, 2007).

Em 2017, Portugal teve uma quota de 3,2% nas chegadas e de 3,3% nas receitas turísticas a nível mundial (UNWTO, 2018).

De seguida, apresenta-se o desempenho recente de Portugal em alguns referenciais turísticos, como o número de dormidas e de receitas geradas, mas também de alguns elementos menos considerados, como o rendimento e qualificações dos recursos humanos. Ressalta-se desde já o impacto que a crise económica europeia gerou na atividade turística em Portugal, nomeadamente nos anos de 2008 e 2009. Contudo, o turismo revelou ser uma atividade resiliente, tendo em conta ter sido dos primeiros setores a crescer após o início da crise financeira mundial.

À exceção dos anos de 2008 e 2009, a tendência na evolução do número de dormidas em território nacional tem sido crescente (Gráfico 1). Com uma taxa de variação média anual de +3,97%, os valores atingidos em 2017 são 39,67% superiores aos apresentados em 2007.

Sublinha-se o contributo do ano de 2017 para estes resultados, pois apenas num ano o número de dormidas cresceu em cerca de 18,9%.

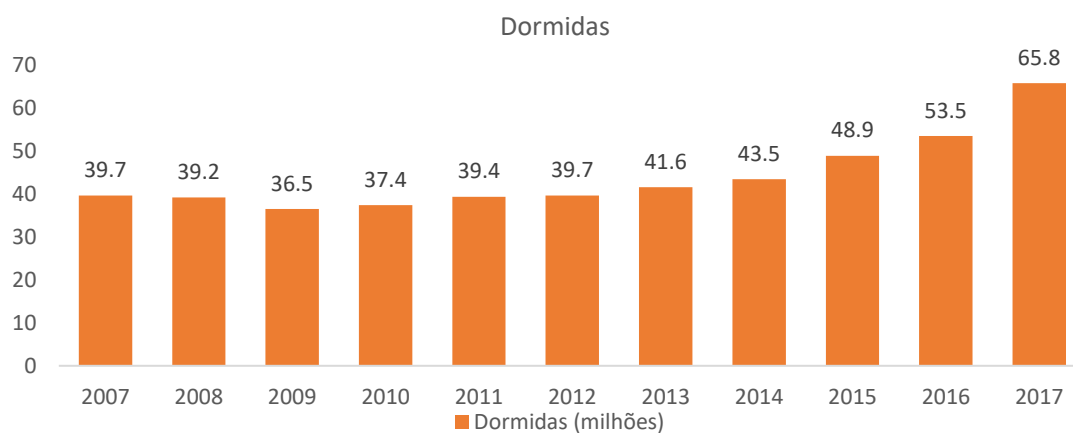


Gráfico 1: Evolução do número de dormidas em Portugal entre 2007 e 2017

Fonte: TP, 2014; TP, 2017

A evolução da receita turística gerada entre 2006 e 2017 é ainda mais favorável. Como se pode observar no Gráfico 2, em 2017 gerou-se 130% mais receita do que em relação ao ano de 2006, ultrapassando mais do dobro de receitas turísticas. A taxa de variação média anual foi de +5,14%. Apesar de o crescimento não ser tão expressivo como nas dormidas, a receita turística gerada em 2017 foi 16,45% superior à alcançada no ano anterior.

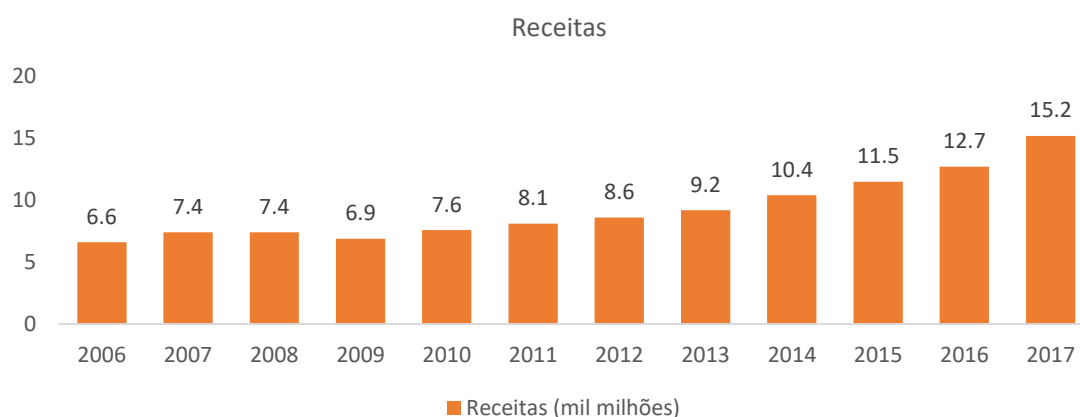


Gráfico 2: Evolução das receitas turísticas em Portugal entre 2006 e 2017

Fonte: ET 2017, 2018; TP, 2014; TP, 2017

Como será apresentado na secção seguinte, tendo como base os planos de turismo nacionais, a política de promoção junto de mercados estratégicos tem vindo a evoluir. No

entanto, há alguns mercados base que se têm mantido no centro das estratégias, visto que cobrem uma percentagem considerável das dormidas de não residentes em Portugal.

Neste sentido, o Reino Unido tem-se mantido como o mercado emissor externo com maior peso: cobrindo 21,2% das dormidas de estrangeiros em 2000 e 20,9% em 2017. Os alemães encontram-se em segundo com 14,8% da quota em 2000 e 13,8% em 2017. Espanha, Holanda e França têm-se mantido no restante *top 5*. Mercados como Itália, Bélgica, Irlanda e Escandinávia têm-se mantido no *top 10* com uma quota relativamente estável. Há que destacar, no entanto, dois mercados que têm vindo a ganhar quota nas dormidas em Portugal: o Brasil, que em 2000, nem sequer aparecia no topo de destinos emissores em Portugal, representa 4,8% das dormidas de estrangeiros em Portugal no ano de 2017; os EUA, embora com um crescimento mais lento, têm vindo a ganhar importância enquanto mercado emissor, representando, em 2017, 3,8% das dormidas de estrangeiros em Portugal (ET 2000, 2001; ET 2017, 2018).

Uma realidade preocupante, considerada como prioridade a contornar desde o Plano Nacional de Turismo de 1986, é a existência de assimetrias regionais marcadas. Os números não mostram melhorias: em 2000, cerca de 81% das dormidas de estrangeiros estavam concentradas em três regiões (Algarve, Lisboa e Vale do Tejo e R.A. Madeira); em 2005 a representatividade das três regiões cresce e passa para 85%; em 2013 é de 82,8%. A hegemonia não é tão marcada no total de dormidas (diminuída pela procura interna), no entanto é ainda bastante expressiva: 74% do total de dormidas em 2013 (Gráfico 3) ocorre nas três regiões já referidas (Cunha, 1987; TP, 2007; TP, 2014).

Distribuição das dormidas pelas regiões turísticas em Portugal - 2013 (%)

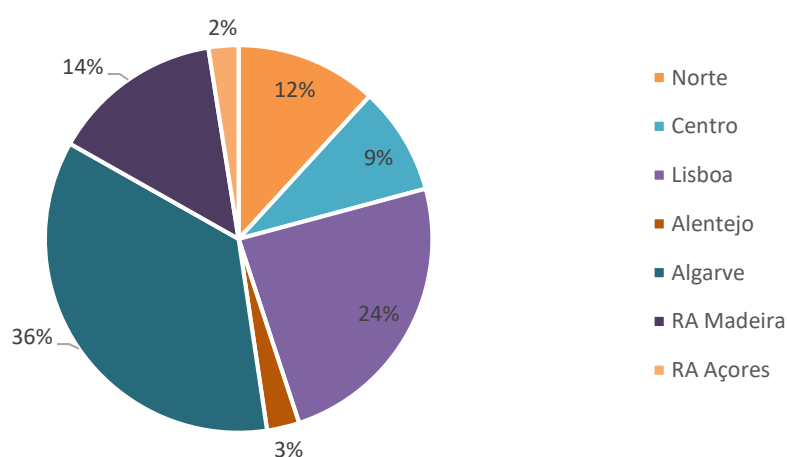


Gráfico 3: Distribuição (%) das dormidas nas regiões turísticas de Portugal em 2013

Fonte: TP, 2014

Outra assimetria bastante marcada é a dicotomia litoral-interior: em 2014, 90,3% das dormidas em território nacional concentraram-se no litoral. Esta é uma realidade para a qual estão a ser criados programas, nomeadamente de financiamento, no intuito de captar investimento para o desenvolvimento do Interior de Portugal (TP, 2017).

O Plano de Ação Turismo 2027 foca a realidade dos recursos humanos empregados na atividade turística em Portugal, nomeadamente no que concerne o rendimento, as qualificações e a própria empregabilidade.

Apesar da evolução em crescendo do turismo em Portugal (Gráficos 1 e 2), iniciou-se desde 2009 (provavelmente incitada pela crise económica já referida) uma tendência de decréscimo no emprego gerado pelo turismo que se irá estender até 2015 (Figura 2). Em 2016 regista-se um aumento de 14,2% no número de postos de trabalho gerados pelo turismo em relação ao ano anterior, estando cerca de 328 mil pessoas empregadas no turismo nesse ano (TP, 2017).

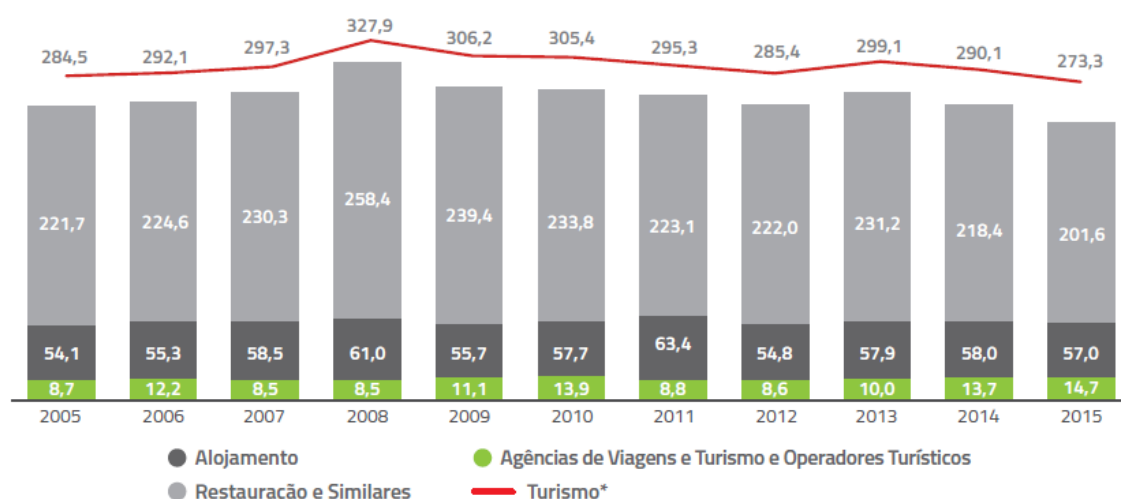


Figura 2: Evolução do emprego gerado pelo turismo em Portugal entre 2005 e 2015

Fonte: TP, 2017

Em termos de qualificações, mais de metade (58%) da população empregada na atividade turística em 2015 tem no máximo o ensino básico. No que concerne o rendimento médio anual, os trabalhadores nesta área têm um rendimento cerca de 33% mais baixo em comparação à média do conjunto da economia portuguesa (TP, 2017).

Para que esta evolução quantitativa fosse acompanhada de benefícios para o território, o governo português, em colaboração com outras entidades, tem vindo a apresentar e implementar planos de turismo que se adequem às realidades nacionais e globais, mas também

às prioridades da sociedade e a objetivos traçados, desde finais do século XX. Segue-se uma análise comparativa de cinco planos estratégicos que tiveram um papel fulcral no desenvolvimento do turismo nacional nas últimas três décadas.

1.3. Documentos Normativos: evolução dos Planos Nacionais de Turismo

Embora nas últimas décadas se tenham produzido vários documentos normativos e legislativos para apoiar a regulação do turismo em Portugal (como os vários Decretos-Lei pelos quais se rege o alojamento turístico ou a Lei de Bases do Turismo - Decreto-Lei n.º 191/2009), os planos estratégicos são dos documentos que maior impacto têm gerado nas direções tomadas em diferentes momentos.

Inicia-se esta análise com a comparação de alguns elementos (Tabela 1) comuns a cinco planos nacionais e, posteriormente, apontam-se fatores-chave e/ou inovadores de cada um.

Começa-se pela importância projetada no turismo ao longo dos anos. No plano de 1986 a atividade turística já é considerada como “sector chave do processo de desenvolvimento económico” (Cunha, 1987, p.31). O turismo vai ganhando relevância a nível mundial e também em Portugal se nota o crescimento da sua importância para a economia. No último plano apresentado, o turismo é considerado o “principal motor da economia” (TP, 2017, p.6) nacional.

Em termos de visão, todos os planos tocam de alguma forma os três principais âmbitos da sustentabilidade: económico, social e ambiental. O plano de 1986 é o mais específico, colocando como prioridades o equilíbrio da balança comercial, a atenuação das assimetrias regionais e a melhoria da qualidade de vida da população e a proteção e valorização do património. A visão dos três planos seguintes tem uma base comum, com algumas variações: em 2007 pretende-se que Portugal seja um dos destinos de maior crescimento na Europa; em 2013 introduz-se o primado do crescimento sustentável; no Turismo 2020 já se quer posicionar Portugal como o destino europeu com maior crescimento. O Turismo 2027 eleva as pretensões do destino Portugal, no âmbito da sustentabilidade e competitividade, ao nível mundial.

No que diz respeito às metas quantitativas, constata-se que as previsões de crescimento médio anual, tanto para as dormidas como para as receitas turísticas, têm vindo a tornar-se menos ambiciosas: pode-se justificar tal realidade pelo facto dos primeiros planos terem ficado aquém das expectativas (nomeadamente o PENT 2007) e por Portugal, enquanto destino, já se estar a estabilizar. Destaca-se o facto de o Turismo 2020 considerar três cenários possíveis de crescimento e de o Turismo 2027 apresentar metas quantitativas específicas nas áreas económicas, sociais e ambientais.

Tabela 1: Síntese comparativa de cinco planos estratégicos do turismo nacional

	PNT 1986-89	PENT 2007	PENT 2013-15	Turismo 2020	Turismo 2027
Importância do turismo para a economia nacional	“sector chave do processo de desenvolvimento económico”	“sector estratégico prioritário”	-----	“domínio prioritário”	“principal motor da economia”
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Atenuar défices cambiais; • Atenuar assimetrias regionais; • Melhorar a qualidade de vida da população; • Contribuir para a proteção do património natural e para a valorização do património cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos destinos europeus com maior crescimento; • Destino turístico alavancado na qualificação e competitividade; • Aumento da importância do turismo na economia e no desenvolvimento social, económico e ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos destinos europeus com crescimento mais alinhado com o desenvolvimento sustentável; • Destino turístico alavancado na qualificação e competitividade; • Aumento da importância do turismo na economia e no desenvolvimento social, económico e ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destino europeu com maior crescimento; • Destino alavancado na sustentabilidade e competitividade da oferta (diversificada, autêntica e inovadora); • Posicionamento do turismo como atividade central para o desenvolvimento económico e coesão territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmção do turismo como hub de desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território; • Posicionamento enquanto um dos destinos turísticos mais sustentáveis e competitivos a nível mundial.
Metas quantitativas	<p>Crescimento médio anual de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8% nas receitas turísticas; • 8,5% nas entradas de turistas; • 6,5% nas dormidas (estrangeiros) 	<p>Crescimento médio anual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superior a 5% no número de turistas; • Superior a 9% nas receitas turísticas <p>Aumento da contribuição na economia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15% do PIB (2015); • 14,8% do emprego (2015) 	<p>Crescimento médio anual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superior a 6,3% nas receitas turísticas; • Superior a 3,1% nas dormidas; • Superior a 3,7% nas dormidas de estrangeiros 	<p>Crescimento médio anual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguindo a tendência: 2,2% nas receitas e 1,9% nas dormidas; • Sem surpresas: 2,8% nas receitas e 2,4% nas dormidas; • Meta ambiciosa: 3,6% nas receitas e 3,5% nas dormidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas económicas: aumento das receitas e procura em todo o território; • Metas sociais: diminuir sazonalidade, aumentar nível de qualificação e ter um impacto positivo na população;

						<ul style="list-style-type: none"> • Metas ambientais: adoção de medidas por parte das empresas (energia, água e resíduos).
Prioridades/ eixos de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamento turístico; • Termalismo; • Animação; • Estrutura Administrativa; • Formação Profissional; • Investimentos; • Promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Território, Destinos e Produtos; • Marcas e Mercados; • Qualificação e Recursos; • Distribuição e Comercialização; • Inovação e Conhecimento. 	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair; • Competir; • Capacitar; • Comunicar; • Cooperar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o território; • Impulsionar a economia; • Potenciar o conhecimento; • Gerar redes e conectividade; • Projetar Portugal.
Monitorização	Não é referido no Plano	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Program Management</i> (Turismo de Portugal): gestão; • <i>Steering</i> de monitorização: acompanhamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Diretivo (Secretaria de Estado do Turismo, Confederação do Turismo Português e Turismo de Portugal): • Gestão de programas: monitorização do desenvolvimento de projetos; • Coordenação de Projetos: monitorização por parte dos responsáveis pelo projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Portugal: gestão; • Conselho Superior: plataforma de reflexão e colaboração ativa; • Comissão de Acompanhamento: dinamização de projetos e reflexão conjunta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Portugal: gestão; • Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET): auscultação dos territórios e mercados; • Fórum Nacional de Turismo: reflexão, partilha de boas práticas, entre outros.

Fonte: Cunha, 1987; TP, 2007; TP, 2013; TP, 2014; TP, 2017

As prioridades e eixos de ação são abordados com maior pormenor em cada plano, no entanto há que referir que estes têm vindo a corresponder à realidade do turismo nacional no momento de elaboração de cada estratégia. O plano de 1986 espelha a necessidade de estruturação de uma atividade recente e em franco crescimento, focando-se a adaptação da realidade territorial, legislativa e administrativa às necessidades turísticas, assim como a criação e melhoria de infraestruturas e equipamentos que apoiem e complementem o desenvolvimento turístico. Os planos seguintes focam a consolidação da imagem do destino Portugal associada a produtos e recursos específicos. Os documentos mais recentes têm em conta que Portugal já tem uma marca definida e estabelecida internacionalmente e procuram melhorar a competitividade e qualidade da oferta turística, assim como as condições do capital humano.

Desde o PENT 2007, a monitorização da implementação dos planos tem sido considerada. Para tal são constituídos ou nomeados órgãos com três funções principais: gestão, reflexão e acompanhamento de projetos. O plano de 2007 tem uma monitorização mais geral. No PENT 2013-15 foca-se a gestão e coordenação de programas e projetos. O Turismo 2020 introduz uma plataforma de reflexão e colaboração entre agentes e o Turismo 2027 apresenta os LET, laboratórios de auscultação dos territórios e mercados.

1.3.1. Plano Nacional de Turismo 1986-89

Este plano propõe-se a “definir uma concepção global do turismo e introduzir os mecanismos que, actuando sobre as suas bases fundamentais, operem as transformações que garantam a viabilidade do sistema que ele constitui” (Cunha, 1987, p.35).

O documento começa por apresentar um diagnóstico do estado, à altura, do turismo em Portugal, que, resumidamente, se destaca por uma carência e inadequação da resposta da oferta turística, assim como de financiamento e planos/programas, face à crescente procura externa.

São definidos alguns objetivos gerais (Tabela 1) que demonstram três grandes preocupações: equilibrar a balança comercial nacional; atenuar assimetrias regionais e assim melhorar a qualidade de vida da população; e proteger e valorizar o património.

São consideradas sete áreas prioritárias de atuação que irão direcionar as medidas estratégicas a implementar:

1. Ordenamento do território: este ponto é bastante relevante pois vem criar ou afirmar (a criação do Polo de desenvolvimento turístico do Estoril remonta a 1914) quatro tipos de delimitação turística do território: as Regiões de Ordenamento Turístico (ROT), as

Regiões específicas de Aproveitamento Turístico (REAT), os Polos de Desenvolvimento Turístico e os Eixos de Desenvolvimento Turístico;

2. Termalismo: o único produto turístico diretamente destacado neste plano é o termalismo, pelo seu papel enquanto atenuador de assimetrias regionais (um dos objetivos gerais do plano);
3. Animação: este elemento é fundamental para a atração e fixação do turista e considera-se como um ativo importante no aumento da despesa, da estada média e da satisfação geral do turista, na atração de novos segmentos de mercado e no combate à sazonalidade;
4. Estrutura Administrativa: a estratégia nacional deve adequar-se às estruturas e interesses regionais e locais;
5. Formação Profissional: o diagnóstico apresentado anteriormente no Plano, demonstra a necessidade de apostar na qualificação de recursos humanos. Neste âmbito destaca-se uma das linhas de ação: a construção das Escolas no Estoril, Algarve e Coimbra que atualmente são referência internacional de excelência;
6. Investimentos: tendo em conta o papel do turismo na economia nacional, o aumento dos investimentos nesta atividade são justificados e devem adequar-se às especificidades e necessidades do setor privado;
7. Promoção: este ponto tem como medida principal o desenvolvimento de um plano de *marketing* integrado.

Uma análise aprofundada do Plano permite perceber que, embora não haja uma temática central e agregadora na estratégia (as prioridades determinadas são elementos dispersos da atividade turística), as medidas de atuação e investimentos estão voltados para (i) a criação e melhoria de infraestruturas e equipamentos que direta ou indiretamente influenciam a atividade turística, (ii) para o fomento da criação e revisão de medidas legislativas e normativas e (iii) para o ordenamento territorial de uma atividade em franco crescimento. São, portanto, áreas de intervenção que espelham o início da atuação estruturante do turismo no país.

1.3.2. Plano Estratégico Nacional de Turismo 2007

O PENT, lançado cerca de vinte anos após o primeiro plano estratégico a nível nacional, apresenta uma visão para a estruturação do turismo nacional completamente diferente. Para

além do diagnóstico da atividade turística em Portugal e das tendências mundiais, o documento apresenta os elementos que distinguem Portugal enquanto destino turístico (Figura 3).

Proposta de valor de Portugal – fundamentos estratégicos

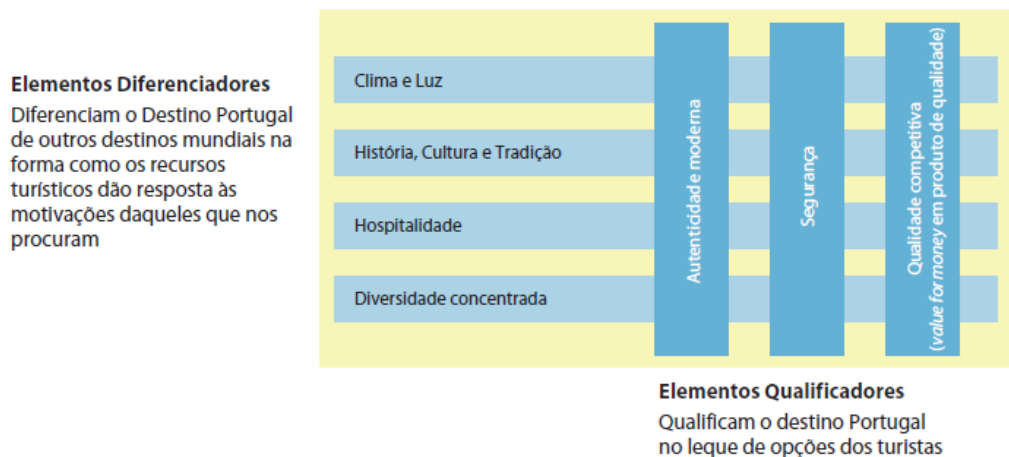


Figura 3: Elementos estratégicos do destino Portugal

Fonte: TP, 2007

O documento elenca cinco eixos de atuação estratégica (que se subdividem em onze projetos): Território, Destinos e Produtos; Marcas e Mercados; Qualificação de Recursos; Distribuição e Comercialização; Inovação e Conhecimento.

No centro da estratégia está a definição de dez produtos que modelam as políticas e ações de incremento turístico a nível regional: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico e *City Break* (produtos principais); Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-Estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos.

Para cada região (NUT II) são elencados os principais recursos, fatores distintivos e objetivos a ter em consideração, assim como para os polos de desenvolvimento turístico (Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano, Porto Santo e Açores).

São considerados vinte e um mercados alvo (por origem) subdivididos em três categorias:

- Mercados estratégicos (mercados consolidados que cobrem grande parte das receitas turísticas): Reino Unido, Espanha, Alemanha e França;
- Mercados a consolidar (mercados com alguma importância no volume de receitas turísticas): Dinamarca, Suécia, Finlândia, Noruega, Itália, EUA, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica;

- Mercados de diversificação (mercados que, pela sua dimensão ou crescimento recente no âmbito internacional, são alvos a apostar): Áustria, Suíça, Canadá, Rússia, Polónia, República Checa, Hungria e China.

Outros elementos prioritários nas linhas de desenvolvimento estratégico são: (i) o reforço das acessibilidades aéreas, (ii) a aposta nos eventos, (iii) a inovação e enriquecimento da oferta através da dinamização de recursos diferenciadores, (iv) a melhoria da qualidade urbana, ambiental e paisagística, (v) a valorização da formação turística e da qualidade dos recursos humanos, (vi) a ação promocional segmentada por mercados emissores e favorecida pelas novas tecnologias e (vii) a facilitação da interação entre entidades, nomeadamente entre o Estado, as empresas e os estabelecimentos de ensino e investigação.

Este Plano cobre vários âmbitos da atividade turística (desde a qualificação de recursos humanos, à melhoria das infraestruturas ou ao estreitamento das ligações entre atores), no entanto há dois elementos à volta dos quais a estratégia global se organiza: os produtos turísticos associados a cada região e os mercados estratégicos.

1.3.3. PENT 2013-15

Este documento é fruto da necessidade de ajustamento do plano de 2007 (cujos resultados ficaram bastante aquém das perspetivas traçadas) a algumas alterações vincadas que se afiguraram durante esse período, das quais: (i) instabilidade económica na Europa, (ii) modificações no perfil do consumidor, (iii) novo Governo político em Portugal, (iv) franco crescimento da importância das tecnologias e (v) novos destinos concorrentes. Portanto, não se transcreve numa nova visão, mas numa revisão do PENT 2007.

Esta proposta destaca-se por dar alguma ênfase ao desenvolvimento sustentável e sublinhar a aposta nos produtos turísticos.

A importância dos produtos estratégicos para cada uma das regiões turísticas é novamente determinada (Figura 4), desta vez posicionando os produtos em quatro categorias: produto consolidado, produto em desenvolvimento, produto complementar e produto emergente. Alguns dos produtos base são segmentados por nichos.

Os produtos a desenvolver em cada região são abordados com maior pormenor numa secção própria. São ainda propostas linhas de ação para cada produto estratégico no âmbito geral.

C	C spa/termas, Et. médico	P	D náutica de recreio D <i>surfing</i>	Dobs. aves	Algarve	P	D		C	P
C	C spa/termas	D	D náutica de recreio D <i>surfing</i>	C passeios D t. equestre Dobs. aves	Lisboa (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrinações	C
C	Et. médico				Lisboa (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/termas	E	D náutica de recreio E <i>surfing</i>	P passeios	Madeira	C			P	D
Gastron. e vinhos	Turismo saúde	Turismo residencial	Turismo náutico	Turismo natureza		Golfe	Turismo negócios	City breaks	Touring	Sol e mar
C	P termas C spa/termas		E náutica de recreio E <i>surfing</i>	D passeios D t. equestre	Norte (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	Et. médico				Porto (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas Et. médico C spa/termas		E <i>surfing</i>	D passeios	Centro				P	C
C		E	D <i>surfing</i>	D t. equestre Dobs. aves	Alentejo				P	C
C			D náutica de recreio E <i>surfing</i>	P passeios Dobs. aves	Açores				D	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

E - Emergente C - Complementar D - Em desenvolvimento P - Consolidado

Figura 4: Importância dos produtos estratégicos em cada região turística nacional

Fonte: TP, 2013

Com base no PENT de 2007 e na análise da evolução dos mercados nesse intervalo de tempo, é apresentada uma nova matriz (Figura 5) que posiciona os vários mercados alvo numa abordagem diferenciada.

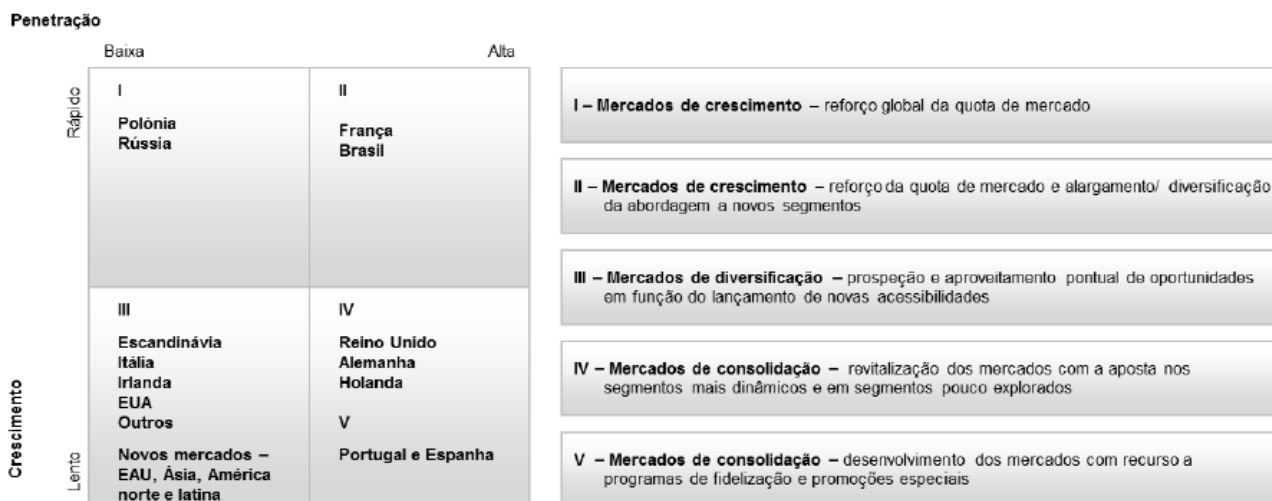


Figura 5: Mercados estratégicos no destino Portugal

Fonte: TP, 2013

Os resultados das restantes linhas de ação estratégicas do PENT 2007 são analisados e são propostas novas medidas nesse seguimento.

Para dar resposta às alterações e novas realidades do turismo e da sociedade em geral, foram definidos oito novos programas: promoção e venda; conteúdos e experiências; produtos estratégicos; destinos turísticos; capacitação financeira e modernização; qualificação e emprego; plataformas e canais de distribuição; inteligência de mercado e I&DT.

Este documento, para além de destacar o desenvolvimento sustentável e a importância das novas tecnologias, é resultado direto do PENT 2007, ou seja, as direções que toma são derivadas de falhas ou alterações em relação ao documento anterior: os produtos ganham maior importância na estratégia regional; a estratégia de aproximação a mercados alvo é revista; e novas medidas são sugeridas para ajustar os eixos prioritários à nova realidade.

1.3.4. Plano de Ação Turismo 2020

No plano que apresenta a visão para o período compreendido entre 2014 e 2020, é dada grande importância ao processo inclusivo da definição da nova estratégia para o turismo: para além da análise documental, foram consultados os vários intervenientes turísticos através de conferências públicas, sessões de trabalho, *workshops* técnicos, entre outros.

Cada região turística é analisada nos seguintes elementos: (i) oferta e recursos turísticos, (ii) procura turística, (iii) investimentos QREN, (iv) análise SWOT e (v) racional estratégico (visão e objetivos).

A visão deste plano apresenta-se em cinco objetivos estratégicos (Figura 6):

- Atrair: potencialização de áreas – urbanas, rurais e costeiras – e de recursos turísticos e melhoria nas infraestruturas e serviços de apoio;
- Competir: reforço da competitividade empresarial através da criação de start-ups, da inovação e acréscimo de valor na oferta turística, do reforço na formação de recursos humanos e na criação de ferramentas para melhorar o desempenho das empresas;
- Capacitar: estímulo ao empreendedorismo, formação de novos ativos humanos, capacitação de empresários e gestores, apoio à investigação e à partilha de conhecimentos entre agentes;
- Comunicar: promoção do destino através da presença em eventos, da definição de marcas distintivas e de mercados e segmentos a atuar, da aposta em rotas e parcerias com operadores turísticos, da presença na imprensa internacional (nomeadamente com *press trips*) e do foco em plataformas *online*;
- Cooperar: reforço das relações transfronteiriças, da cooperação europeia e da presença em organizações internacionais.



Figura 6: Objetivos estratégicos do Turismo 2020

Fonte: TP, 2014

Pode-se dizer que o Plano de Ação Turismo 2020 coloca o território como elemento central, mas, ao contrário do PENT - no qual a estratégia de cada região é baseada nos produtos turísticos definidos *a priori* (o que limita e descarta âmbitos de atuação), - este Plano desenvolve a estratégia para cada região numa visão *bottom-up*, ou seja, parte das características de cada território para definir as linhas de ação correspondentes; mesmo na comunicação destaca-se a promoção de marcas identitárias do território nacional. Outro elemento focado neste Plano é a capacitação dos recursos humanos (seja pela formação de novos quadros de profissionais, pela criação de ferramentas e plataformas de troca de ideias ou de apoio a agentes ou pelo fomento da cooperação entre entidades). Por último, nota-se a preocupação em delinear as linhas de atuação tendo em consideração as diretrizes de financiamento existentes no âmbito geral, especialmente do Portugal 2020.

1.3.5. Estratégia Turismo 2027

Como descrito no próprio documento, a estratégia para o turismo nacional no período compreendido entre 2021 e 2027 é focada nas pessoas.

Ao contrário dos Planos anteriores, esta estratégia não analisa nem planeia de forma expressiva sobre o território (regiões turísticas) ou sobre produtos estratégicos. Foca-se o desenvolvimento sustentável (expresso na visão global do Plano e na divisão das metas

quantitativas pelos três principais âmbitos - económico, social e ambiental - da sustentabilidade) e, como já foi referido, as pessoas: turista, população local e atores turísticos.

São definidos os ativos estratégicos do destino Portugal (Figura 7): (i) diferenciadores (atributos que distinguem e fomentam a procura do destino), (ii) qualificadores (acrescentam valor à oferta turística) e (iii) emergentes (atributos a ganhar destaque internacional e em franco crescimento). Alguns deles são referidos na matriz de elementos diferenciadores e qualificadores (por exemplo, o clima e luz) em planos anteriores. Note-se que as pessoas são consideradas como “ativo único transversal”.

ATIVOS ESTRATÉGICOS		
ATIVO ÚNICO TRANSVERSAL		
1. PESSOAS		
ATIVOS DIFERENCIADORES	ATIVOS QUALIFICADORES	ATIVOS EMERGENTES
2. Clima e luz 3. História e Cultura 4. Mar 5. Natureza 6. Água	7. Gastronomia e Vinhos 8. Eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio	9. Bem-Estar 10. Living - Viver em Portugal

Figura 7: Ativos estratégicos do destino Portugal

Fonte: TP, 2017

As linhas de atuação foram formuladas a partir de cinco objetivos estratégicos: valorizar o território; impulsionar a economia; potenciar o conhecimento; gerar redes e conectividade; e projetar Portugal. Seguindo as linhas de ação, são definidas várias tipologias de projetos prioritários a serem operacionalizados entre 2017 e 2020.

Neste documento, são novamente abordados os mercados prioritários na promoção e divulgação do destino e subdividem-se em quatro categorias:

- Mercados estratégicos: Espanha, Alemanha, Reino Unido, França, Brasil, Holanda, Irlanda e Escandinávia;
- Mercados de aposta: EUA, China e Índia;
- Mercados de crescimento: Itália, Bélgica, Suíça, Áustria, Polónia, Rússia e Canadá;
- Mercados de atuação seletiva (atuação em segmentos de procura específicos): Japão, Austrália, Singapura, Coreia do Sul, Israel e países da Península Arábica.

Destaca-se, neste novo quadro, a importância que mercados como o Brasil, Irlanda e Escandinávia ganharam nos últimos anos e a incorporação de novos mercados na estratégia nacional, nomeadamente países asiáticos e do Médio Oriente.

Como já foi referido, o mais recente plano para o turismo nacional centra-se nas pessoas e inova, por exemplo, pela preocupação expressa de melhorar as condições de trabalho dos agentes turísticos (nomeadamente no que concerne os rendimentos) e a sustentabilidade, ao invés de ser apenas mais um elemento considerado no planeamento, está na base de toda a visão estratégica.

Um olhar atento sobre a realidade atual do turismo em Portugal e o cruzamento da informação apresentada na evolução quantitativa do turismo nacional nos últimos anos e da visão dos vários planos provam que estes documentos estratégicos têm tido grande impacto no desenvolvimento do turismo a médio e longo prazo no país. As escolas de hotelaria e turismo que são referidas no primeiro plano são um exemplo: hoje essas escolas são reconhecidas mundialmente pela sua excelência e continuam a crescer. O mesmo se pode dizer da estratégia junto de mercados emissores: mercados com menos tradição em Portugal que foram focados em diferentes planos têm vindo a ganhar quota nas dormidas e receitas, sendo que o Brasil e alguns países asiáticos e norte-americanos são um exemplo claro. De futuro, a tendência é para que a estratégia delineada para o turismo nacional tenha cada vez mais em conta a qualidade da experiência para a procura e a preocupação com o bem-estar da população local e da população empregada no turismo.

Este capítulo permitiu apresentar um referencial introdutório, através da síntese da evolução do turismo e da sua concetualização, para o desenvolvimento de temáticas mais específicas ao longo do documento. A um nível mais restrito, apresentou-se a realidade portuguesa das últimas três décadas no que diz respeito a esta atividade através de duas perspetivas: quantitativa (a análise de dados estatísticos permitiu perceber o crescimento da importância, nomeadamente económica, do turismo em Portugal) e de planeamento (a análise dos planos nacionais de desenvolvimento turístico permitiu perceber a variação na visão, nos valores e nas prioridades entre planos desenvolvidos em contextos temporais diferenciados).

A apresentação dos planos de turismo serve, ainda, como introdução ao capítulo seguinte, focado no planeamento turístico, e como referência das diretrizes emitidas a nível nacional a considerar na apresentação de alguns pontos de base e ações a incluir num possível plano de desenvolvimento turístico para o concelho de Pombal.

Transpondo a visão dos planos para este território em específico, pode-se afirmar que a fase de desenvolvimento e as preocupações atuais do destino se enquadram nas prioridades do plano de 1986, mais concretamente no que diz respeito à estrutura administrativa (Pombal carece de órgãos – que integrem os diferentes *stakeholders* – para a criação e distribuição de

fundos, para a tomada de decisão conjunta e para a promoção de uma imagem integrada do destino) e, especialmente, dos PENT 2007 e 2013-2015: esta fase do planeamento do turismo em Portugal destacou-se pela identificação dos elementos diferenciadores e qualificadores do destino e, a partir daí, pela definição de mercados alvo e de produtos estratégicos. As medidas deste horizonte temporal tiveram como objetivo criar uma imagem forte do destino alicerçada nos elementos e produtos mais distintivos do mesmo e na otimização do relacionamento entre entidades. Como se poderá observar no decorrer desta investigação, nomeadamente nos capítulos 3 e 5, esta ação estruturante é essencial para o desenvolvimento turístico de Pombal, que está em início de exploração. Destaca-se a ênfase dada no PENT 2013-2015 à promoção e distribuição através de plataformas e canais *online*, área na qual o destino tem uma atuação deveras fraca.

Apesar de Pombal se enquadrar atualmente nas necessidades expressas no contexto do PENT, os valores e eixos de ação dos planos mais recentes devem ser a base da formulação da estratégia local, especialmente numa ótica de financiamento.

A estratégia do Turismo 2020 tem como valores centrais a sustentabilidade, o planeamento *bottom-up* e o desenvolvimento a partir dos elementos endógenos e distintivos do território: atualmente, estes elementos devem ser considerados em qualquer ação de planeamento turístico. Em termos de linhas de ação, destaca-se: (i) a melhoria das acessibilidades e sinalética – apesar de Pombal ter boas acessibilidades ao exterior, carece de meios de transporte que facilitem a acessibilidade dentro do destino e a sinalética é deficitária e pouco rica em informação, (ii) a preservação da identidade e dos valores e a utilização de produtos típicos como âncoras – recentemente Pombal começou a dar crescente atenção ao seu património vernáculo, que se poderá constituir como um dos principais elementos diferenciadores do destino, (iii) o foco nas plataformas *online* – como já foi referido, este é um âmbito no qual o destino está atrasado em relação ao mercado atual e, por fim, (iv) o reforço das relações de cooperação no espaço europeu – Pombal é um território de emigração, o que pode gerar oportunidades de colaboração com vários destinos europeus, nomeadamente França, na captação de mercados alvo e na formulação de ações conjuntas.

A estratégia Turismo 2027, aqui tratada com maior pormenor por ser o plano mais recente e que poderá ter mais impacto no futuro do turismo em Pombal, desenvolve-se com foco nas pessoas e nos benefícios que a atividade pode ter para os turistas, residentes e profissionais da área, o que se transpõe noutro pressuposto a ter em conta a nível local. Em termos de eixos estratégicos e linhas de ação, podem-se destacar alguns âmbitos que podem ser de valor para o planeamento no destino Pombal:

- Valorizar o território: potenciar economicamente o património natural e rural, com ênfase na gastronomia e vinhos e no património imaterial – o turismo pode ser uma oportunidade para conservar o património com base na dinamização económica, através de projetos associados a Sicó, à Mata Nacional do Urso e à atividade rural e património imaterial associado, por exemplo através do projeto Aldeias do Calcário;
- Potenciar o conhecimento: Assegurar a transferência de conhecimento de instituições de ensino e centros de investigação para as empresas – apesar de existir um curso profissional de Técnico de Turismo (ETAP) no concelho e de existirem algumas publicações académicas neste âmbito, é necessário fortalecer a ligação dos setores privado e público aos centros de criação de conhecimentos; difusão do conhecimento e informação estatística e capacitação de empresários e gestores – a Câmara Municipal de Pombal (CMP), enquanto gestora principal do destino, deve criar ferramentas que potenciem a comunicação e troca de informações entre agentes (uma das grandes limitações do destino é a falta de colaboração entre entidades) e disponibilizar formação/informação para aumentar a competitividade das empresas;
- Gerar redes e conectividade: promover o “turismo para todos” – Pombal tem vindo a trabalhar no turismo acessível ao longo dos anos, podendo beneficiar do financiamento disponível; envolver ativamente a sociedade no processo de desenvolvimento turístico – atualmente a população não é parte participante na definição da estratégia turística em Pombal, realidade que deve ser contornada começando pela sensibilização da comunidade para questões associadas ao turismo; a mobilidade dentro dos destinos – este ponto já foi abordado no Turismo 2020; a mobilização do trabalho em rede e a promoção conjunta – como já referido, é preciso apostar na colaboração entre agentes no destino Pombal;
- Projetar Portugal: reforçar a internacionalização – como já referido, Pombal, especialmente pelos movimentos de emigração, tem uma ligação forte a vários territórios europeus, e não só, que podem ser uma oportunidade turística; tornar Portugal um destino internacional de congressos e eventos culturais e desportivos – como se verá no capítulo 3, Pombal tem características para se tornar num destino nacional, e em alguns âmbitos internacional, no que diz respeito ao turismo de negócios e científico e ao turismo desportivo.

2. Planeamento turístico

2.1. Destino: definição e intervenientes

Um dos elementos centrais do sistema turístico é o destino: nele desenrola-se grande parte da atividade turística e revelam-se os maiores impactos, sejam eles positivos ou negativos (Cooper, 2012).

O destino pode ser entendido através de várias perspetivas, dependendo da área de intervenção ou dos interesses dos responsáveis pela abordagem:

- Social – destino como elemento instável e parte de um sistema mais abrangente que resulta de práticas sociais de uma comunidade;
- Económica – destino visto como um elemento estático no qual a dinâmica de atividades económicas ligadas ao turismo se desenvolve;
- De gestão – destino visto como um espaço congregador de serviços, instalações e de confluência entre oferta e procura que deve ser administrado;
- Orientada para o consumidor – nesta perspetiva “o destino é reduzido a um ambiente facilitador da experiência” (Saraniemi e Kylänen, 2011, p.136) do turista, este que é colocado no centro da visão (Flores e Scott em Jafari e Xiao, 2016; Saraniemi e Kylänen, 2011).

Como se constata, inerente a todas estas abordagens está o elemento geográfico, através da ideia de um espaço no qual se desenrola a atividade turística e que contribui e é afetado por esta. A visão mais realista e aconselhável de forma a promover a sustentabilidade é a holística, ou seja, aquela que congrega elementos das várias abordagens de forma harmoniosa (Saraniemi e Kylänen, 2011).

Uma definição bastante abrangente e completa de destino, que tem em consideração as diferentes abordagens referidas, é formulada pela UNWTO (2007, p.1) e entende o destino turístico como:

espaço físico no qual o visitante passa pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos como serviços de suporte e atrações, e recursos turísticos dentro de um dia de viagem. Tem limites físicos e administrativos que definem a sua gestão, e imagens e perceções que definem a sua competitividade no mercado. Destinos locais incorporam vários intervenientes, frequentemente incluindo uma comunidade recetora, e conseguem (...) criar redes para formar destinos mais alargados.

Morrison (2013) afirma que existem algumas características que devem ser comuns a todos os destinos turísticos: (i) corresponder a uma área geográfica limitada administrativamente, (ii) providenciar alojamento e um *mix* de serviços, (iii) existência de ações de *marketing* em ativo, (iv) existência de uma estrutura organizativa que coordene o destino, (v) ter uma imagem estabelecida na mente dos turistas, (vi) existência de leis e regulamentação do Estado para a atividade turística e (vii) comportar a atividade e necessidades de vários intervenientes.

Sendo que a área correspondente a um destino turístico, normalmente, se enquadra num sistema mais abrangente, no qual se desenrolam outras atividades económicas, convergem diversos interesses e atuam diferentes agentes, há que integrar os vários intervenientes afetados e/ou interessados na gestão do destino (Figura 8) através da sua consulta, envolvimento e participação nas várias ações (Morrison, 2013).

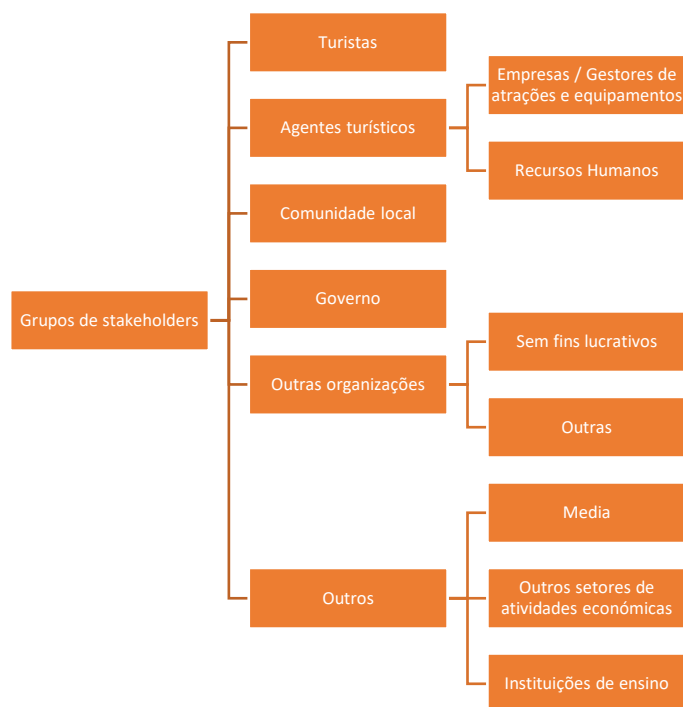


Figura 8: Grupos de stakeholders num destino turístico

Fonte: elaboração própria com base em Mason, 2003; Morrison, 2013; Simão e Partidário, 2012; UNWTO, 1998

Alguns destes intervenientes têm um papel mais ativo ou são mais afetados pela atividade turística. Escolheu-se dar ênfase a três grupos de intervenientes pelo papel que desempenharam na abordagem prática desta investigação: governo, comunidade local e agentes turísticos.

O governo tem um papel fundamental na gestão de um destino e é esperado que este intervenha ativamente no processo (Simão e Partidário, 2012), visto que tem poderes que não podem ser desempenhados por outras entidades (por exemplo, a criação de legislação adequada) e, à partida, tem em consideração os interesses dos diferentes indivíduos.

Holloway e Humphreys (2016) sintetizam as funções do governo no âmbito do turismo em quatro categorias: planeamento e controlo, marketing, financiamento e coordenação (Figura 9).

Planeamento e controlo	Marketing	Financiamento	Coordenação
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e planeamento • Proteção de recursos • Regulação • Licenciamento e supervisão • Treino e gestão de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Representação do destino • Pesquisa de mercados • Distribuição de informação impressa • Informação <i>in situ</i> • Divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselhamento • Programas de apoio financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulo à colaboração entre stakeholders • Coordenação de atividades de marketing • Organização de eventos internos e públicos

Figura 9: Funções do governo na gestão do destino turístico

Fonte: adaptado de Holloway e Humphreys (2016)

Outros autores acrescentam ou especificam funções como a gestão de algumas atrações e equipamentos turísticos (Henriques, 2003), a gestão, desenvolvimento e modernização de infraestruturas (Henriques, 2003; Simão e Partidário, 2012; UNWTO, 1998), o controlo da qualidade da oferta (Henriques, 2003; UNWTO, 1998) e do nível de sustentabilidade do destino, nomeadamente da capacidade de carga e uso do solo/zonamento (Simão e Partidário, 2012), sobretudo a nível local, e a atuação em situações de crise (UNWTO, 1998).

As OGD (organizações de gestão de destinos), órgãos que podem ser privados, semi-privados ou públicos (mas que normalmente congregam em si representantes tanto do setor público como do privado), são criadas para adotar o papel de gestores de um determinado destino com dois objetivos principais: ser base de cooperação e coordenação entre *stakeholders* e promover de forma conjunta o destino (Holloway e Humphreys, 2016). Deste modo, assumem o papel geralmente detido pelo governo e possibilitam uma gestão mais participada e equitativa entre os *stakeholders*.

Os agentes turísticos representam o setor privado no que diz respeito à oferta do destino e atuam nas três regiões apresentadas no modelo de Leiper (1979): regiões de origem, de trânsito e de chegada/destino (Mason, 2003; Weaver, 2006 citado por Moreira, 2013).

Estes agentes atuam em vários âmbitos da oferta turística, dos quais Costa (em Buhalis e Costa, 2006) destaca o alojamento, comida e bebidas, os transportes, *rent-a-car*, e os serviços culturais e atividades de lazer e recreação. Weaver (2006, citado por Moreira, 2013) divide os agentes pela concentração da sua atividade pelas três regiões do sistema turístico: as agências de viagens, os operadores turísticos (venda) e as empresas de mercadorias que atuam principalmente nas regiões de origem; as atividades associadas ao transporte dominam nas regiões de trânsito; e o alojamento, restauração, atrações, serviços de entretenimento e operadores turísticos (acolhimento e funções de guia-intérprete) predominam nas regiões de destino. Holloway e Humphreys (2016) subdividem os agentes turísticos por categorias: (i) produtores (alojamento, atrações e transportes), (ii) intermediários/vendedores (operadores turísticos e agentes de viagens) e (iii) serviços complementares (agências de *marketing*, agências de seguros de viagens, entre outros).

É importante que os agentes turísticos trabalhem em conjunto, designadamente através da coordenação da OGD, na partilha de informação relevante, na criação de um produto integrado e mais atrativo e na promoção de uma imagem uniforme e mais forte do destino, e que estejam cientes e participem na definição das ações prioritárias e direções a tomar no desenvolvimento do destino.

Tendo sido considerada por bastante tempo como um ator passivo, “a comunidade local está a ser reconhecida como um ator principal na tomada de decisão sobre gestão turística” (Mason, 2003, p.117), especialmente desde que a sustentabilidade e o planeamento colaborativo começaram a ganhar expressão.

O nível de participação de uma comunidade na gestão turística do território no qual reside pode variar bastante, em grande medida devido a fatores como o modelo de governança em vigor e o nível de conhecimentos que a população tem sobre o turismo. Pretty (1995, citado por Mason, 2003) apresenta sete tipos de participação:

- Participação manipulativa - a participação é encenada e os representantes da comunidade não têm poder real de decisão;
- Participação passiva - a comunidade local é informada das decisões tomadas mas não tem voz ativa nas mesmas;
- Participação consultiva - a comunidade é consultada como fonte de informações, no entanto não tem voz ativa nas decisões tomadas;

- Participação por incentivos materiais - a comunidade contribui na cadeia como recursos humanos (trabalhadores);
- Participação funcional - participação da comunidade na operacionalização de projetos, mas sem poder nas decisões de maior relevância;
- Participação interativa - a comunidade local é um dos intervenientes que participam na troca de perspetivas para o desenvolvimento e estruturação de projetos e ações;
- Mobilização própria - a comunidade local toma a iniciativa de forma independente, podendo desafiar a hierarquia de poderes ou sendo apoiada pelo governo e outras organizações.

Considera-se que, de forma geral, nos últimos anos se tem vindo a passar de uma participação passiva e consultiva para uma participação interativa. No entanto, ainda há muito por fazer para que as comunidades locais tenham um papel mais ativo na gestão dos destinos. Morrison (2013, p.225) considera que “educar os residentes locais sobre turismo e torná-los mais conscientes dos impactos positivos e negativos aparenta ser o melhor caminho para os destinos e as OGD no futuro”, sendo que a UNWTO (1998) apresenta alguns meios para o fazer: (i) programas locais de rádio e de televisão, (ii) artigos de jornal regulares sobre a atividade turística no território, (iii) organização de conferências e reuniões públicas de esclarecimento e discussão, (iv) educação (integração da temática nos programas educativos e apresentações esporádicas) e (v) programas de treino (por exemplo, cursos de línguas).

É de referir que a comunidade local tem grande impacto, positivo ou negativo, na experiência e imagem que o turista tem do destino, é uma importante fonte de informação sobre o território, pode criar soluções criativas e é frequentemente abordada para dar informações sobre o destino, pelo que deve ter conhecimento dos principais pontos turísticos do território e, se possível, de línguas estrangeiras. Noutra perspetiva, a comunidade local pode ser parte do próprio produto turístico, através das suas práticas culturais e artísticas, dos produtos singulares que cria e da sua própria identidade. Por fim, os residentes são também possíveis consumidores (restauração e atrações, por exemplo) e meios de promoção do destino.

Associadas à comunidade local mas constituindo uma categoria própria estão as organizações, na sua grande maioria locais e sem fins lucrativos, que se constituem como grupos de pressão para a defesa de determinados valores ou causas e são de grande importância para o equilíbrio dos vários âmbitos da sustentabilidade. No território em estudo, Pombal, representantes de dois destes grupos participam no Painel Delphi: um representante do Grupo de Proteção de Sicó (GPS), que tem como principal objetivo a salvaguarda do património e dos

interesses da população na área de Sicó, e um representante do Farpas Pombalinas, um grupo independente de crítica política e social formado por cidadãos pombalenses.

Outros intervenientes que atuam no destino turístico são:

- Os turistas: é para as suas necessidades e preferências que a oferta se organiza e a imagem que criam do destino também tem impacto no desenvolvimento deste;
- As instituições de ensino: centros de formação/treino de recursos humanos e de produção de informação que poderá ser utilizada na gestão do destino;
- Os *media*: importantes canais na criação e difusão de uma imagem do destino na mente de possíveis turistas;
- Outras atividades económicas: o turismo é um sistema aberto que depende e se relaciona com outras atividades (por exemplo, a agricultura fornece produtos utilizados na restauração);
- Os recursos humanos: um dos fatores mais importantes e impactantes do destino é a qualidade dos seus recursos humanos, pelo que se deve apostar no seu treino e assegurar boas condições de trabalho.

Para que haja um desenvolvimento sustentável do destino turístico é fulcral que todas as componentes do mesmo se interrelacionem e que os vários intervenientes trabalhem em conjunto e vejam os seus contributos integrados no processo de gestão do destino. Apesar de o papel de gestão ser, de forma geral, atribuído ao governo ou a um órgão criado para o efeito (OGD), na prática o trabalho em conjunto fortalece o destino enquanto produto e os benefícios aumentam para todos.

2.2. Planeamento: ferramenta de gestão

No que concerne o planeamento, Silva e Umbelino (2017, p.21) referem que

nas atuais sociedades ocidentais, em que Portugal se insere, um dos grandes desafios consiste em direcionar o processo de desenvolvimento para o bem comum, para a qualidade de vida das populações e para uma maior sustentabilidade, o que implica uma forte aposta no planeamento e ordenamento do território, tarefa em que o Estado assume papel determinante, mas que implica considerar e envolver todos os *stakeholders*.

O planeamento é uma realidade que começou por ser reativa e focada em elementos físicos (a génese do planeamento moderno surge como resposta ao rápido crescimento urbano

que se deu com a revolução industrial); com o passar das décadas, tem-se vindo a tornar numa ferramenta voltada para o futuro e com um teor mais estratégico (Mason, 2003). Como Inskip (1991, p.25) refere “planear é organizar o futuro para alcançar certos objetivos”.

Com o planeamento turístico a evolução não foi diferente e este tem vindo “a emergir entre as áreas-chave assinaladas como críticas para o sucesso de um destino” (Costa, 2001, p.425), dentro da panóplia de funções inerentes à gestão de um destino turístico (Figura 9) que foram apresentadas no subcapítulo anterior.

Silva (2013, p.33) afirma que “o planeamento permite construir o futuro desejável entre os cenários possíveis, definindo as estratégias e as ações necessárias para atingir esse objetivo”. Pode-se entender que o planeamento, inclusive o turístico, se materializa num guia para ações futuras (UNWTO, 1998) através do desenvolvimento de linhas orientadoras para alcançar objetivos traçados previamente (Holloway e Humphreys, 2016).

O planeamento é um ato político, influenciado pelos valores e objetivos gerais preconizados pelo governo em poder (Vieira, 2007), e a perspetiva por detrás desta ferramenta é grandemente afetada pelo departamento no qual o turismo se insere (Holloway e Humphreys, 2016). Por exemplo, em Portugal o turismo está integrado no Ministério da Economia, o que pressupõe uma visão mais economicista da atividade turística; em Pombal (território em estudo) o turismo corresponde à Divisão de Cultura e Turismo (Departamento de Educação e Desenvolvimento Social), o que pressupõe uma abordagem mais social e ligada ao património. O planeamento é, portanto, um instrumento de poder (Vieira, 2007), visto que quem planeia orienta o futuro segundo a sua perspetiva e interesses, por isso é tão importante que este processo seja colaborativo, integrando as necessidades, perspetivas e interesses dos vários *stakeholders* e tornando os benefícios do desenvolvimento turístico mais equitativos.

Vários autores referem elementos que devem ser tidos em conta no planeamento turístico: (i) visão holística – considerar os elementos do turismo como um todo (Inskip, 1991; Silva e Umbelino, 2017), (ii) promoção do desenvolvimento sustentável – a capacidade de carga do território deve ser respeitada (Inskip, 1991; Silva e Umbelino, 2017; Vieira, 2007), (iii) processo prospetivo – considerar os vários cenários possíveis (Silva e Umbelino, 2017), (iv) integração vertical (considerar as hierarquias de planeamento), horizontal (relação com outros setores) e dos diferentes atores (Inskip, 1991; Silva e Umbelino, 2017; Vieira, 2007), (v) conceção realista – possível de implementar (Inskip, 1991; Silva e Umbelino, 2017), (vi) inclusão da população no processo (Vieira, 2007), (vii) estruturação para uma distribuição equitativa dos benefícios (Vieira, 2007), (viii) processo contínuo – não basta formular um plano, deve existir uma monitorização constante do processo (Inskip, 1991) e (ix) planeamento

flexível – o plano deve ser formulado de forma a ser possível adaptá-lo a alterações no ambiente (Inskeep, 1991).

Apesar de existirem algumas razões que limitam o desenvolvimento de planos, nomeadamente a nível regional e local, tais como:

- O fraco impacto económico do turismo no território (Morrison, 2013);
- Crença, principalmente em regimes liberais, de que o setor privado se autorregula (Morrison, 2013);
- Complexidade de integrar e coordenar todos os elementos e intervenientes da atividade turística no processo (Cooper, 2012; Mason, 2003; Morrison, 2013; Vieira, 2007);
- O planeamento turístico ser uma área de investigação recente (Vieira, 2007);
- O tempo e custos requeridos para desenvolver o projeto (Morrison, 2013; Vieira, 2007);
- A falta de flexibilidade e pragmatismo de muitos dos planos (Vieira, 2007);
- O facto de a atividade turística ser afetada por fatores difíceis de prever (Vieira, 2007);
- Considerar-se que o planeamento pode limitar a iniciativa dos privados (Vieira, 2007);
- O facto de ser um processo político (Mason, 2003), sujeito a grandes alterações com a mudança dos mandatos políticos,

o planeamento acarta uma panóplia de benefícios para o território e intervenientes a que se dirige:

- Constitui-se como uma base racional para a tomada de decisão (Inskeep, 1991);
- Permite antecipar o futuro e criar mecanismos de resposta (Morrison, 2013; Vieira, 2007);
- A análise situacional permite identificar oportunidades a aproveitar e constrangimentos a contornar (Silva, 2013);
- A análise permite também gerir os recursos de acordo com as tendências da procura e do turismo em geral (Inskeep, 1991);
- Esclarece a organização estrutural dos intervenientes no turismo (Inskeep, 1991);
- Facilita a integração de outros setores (Mason, 2003), da política geral (Inskeep, 1994) e dos vários elementos fragmentados da atividade turística (Inskeep, 1991; Vieira, 2007) na visão de desenvolvimento turístico;
- Gera maior atenção na comunidade local e nos órgãos de poder sobre o turismo (Inskeep, 1994);

- A vinculação a determinados valores permite otimizar e, idealmente, equilibrar os três âmbitos do desenvolvimento sustentável – económico, ambiental e social (Inskeep, 1994);
- Neste seguimento, há também o pressuposto da conservação dos recursos (Mason, 2003; Inskeep, 1994);
- Define padrões de qualidade e a capacidade de carga do destino que são monitorizados continuamente (Inskeep, 1991; Mason, 2003) para que não haja uma forte degradação dos elementos do território e a qualidade da oferta seja mantida;
- Pela estruturação e interligação dos inúmeros elementos que constituem o destino, há um aumento de benefícios (Morrison, 2013);
- No caso do planeamento participado, o facto de a visão ter sido traçada em conjunto resulta numa maior probabilidade de implementação pois há um sentido de responsabilidade partilhada entre os *stakeholders* (Inskeep, 1994);
- Ao delinarem-se metas e objetivos a atingir e linhas orientadoras a seguir, torna-se mais fácil avaliar a atuação dos *stakeholders* (Cooper, 2012).

As características, benefícios e entendimento geral do planeamento referidos acima dizem respeito a um passado recente do planeamento turístico. Nem sempre este processo foi entendido de forma holística ou integradora dos diferentes intervenientes; o paradigma da sustentabilidade, atualmente presente na base – pelo menos teórica – do desenvolvimento turístico, só começa a ganhar expressão no final do século XX; se atualmente o plano turístico é uma referencial estratégico para ações futuras, pode-se dizer que começou por ser uma ferramenta para o ordenamento do território. A próxima secção é uma síntese da evolução do planeamento turístico até ao seu entendimento atual.

2.2.1. Evolução cronológica

O planeamento racional do espaço existe desde as cidades das primeiras grandes civilizações. A Revolução Industrial e o subsequente crescimento exponencial da urbe e da pressão demográfica, acompanhados do aumento da criminalidade, das doenças e do défice de condições básicas da população, tornou premente o planeamento urbano, nomeadamente em termos físicos, e marcou o princípio do planeamento moderno (Costa, 2001; Howie, 2010).

Mais tarde, o planeamento foi-se estendendo a novas áreas, tanto geográficas (zonas rurais) como temáticas (empresarial, por exemplo). No que concerne o planeamento turístico, pode-se entender que começa a ser aplicado de forma consistente a partir da década de (19)60,

primeiro como componente e mais tarde como variante do planeamento regional e urbano (Costa, 2001; Howie, 2010; Morrison, 2013).

Segundo Costa (2001), as premissas do planeamento turístico foram seguindo a evolução do planeamento urbano com cerca de uma a duas décadas de atraso. De facto, só na década de (19)80 é que o planeamento turístico começa a ter reconhecimento enquanto área de investigação e atuação em si própria.

Segue-se uma análise mais pormenorizada da evolução do planeamento turístico (Figura 10), centrada no século XX.

Getz (Henriques, 2003; Simão e Partidário, 2012) defende que existem quatro abordagens do planeamento turístico: o *boosterism*, o planeamento orientado para a indústria económica, a abordagem físico-espacial e o planeamento orientado para o bem estar da comunidade; Hall (2000, citado por Simão e Partidário, 2012) vem acrescentar a abordagem sustentável. Apesar de estas abordagens não se fecharem num período temporal específico, pode-se dizer que o seu aparecimento e hegemonia em determinado momento tem acompanhado a evolução do turismo em geral e também do seu planeamento.

Neste contexto, “as políticas de planeamento refletem mudanças nos pontos de vista e modas do que é ‘certo’ num momento particular num local particular” (Howie, 2010, p.165), ou seja, as prioridades e ideologias transpostas num plano são influenciadas pela realidade vivida num determinado tempo e espaço, podendo substituir a visão anterior ou adicionando elementos que tornam o processo mais rico.

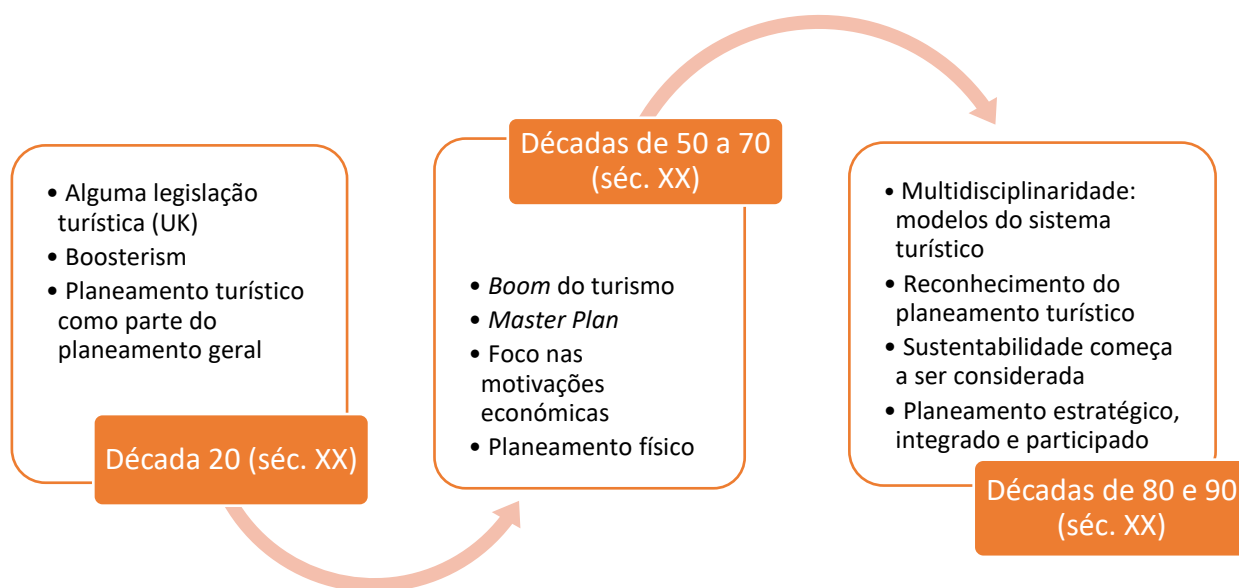


Figura 10: Evolução do planeamento turístico

Fonte: elaboração própria com base em Costa, 2001; Henriques, 2003; Morrison, 2013; Howie, 2010

O planeamento turístico começa a ganhar forma na década de (19)20, integrado no planeamento geral, em países de grande tradição de planeamento, nomeadamente no Reino Unido, através de legislação específica para o turismo (Costa, 2001; Henriques, 2003). É uma época associada ao *Boosterism*, na qual se considera que o turismo tem apenas impactos positivos e o planeamento é desnecessário (Henriques, 2003).

Após as Guerras Mundiais – segunda metade da década (19)40 - dá-se o *boom* do turismo (o seu crescimento é exponencial e o turismo de massas é a grande tendência). Apesar de o planeamento e a intervenção em geral não serem desejados, por se considerar que podem limitar o crescimento da atividade e o volume de receitas gerado, percebe-se a necessidade de tomar medidas pelo menos a nível físico (Morrison, 2013; Howie, 2010; Vieira, 2007). O *Master Plan* começa a ser implementado nesta altura e traduz-se num plano técnico, desenvolvido por especialistas (nomeadamente da área do planeamento urbano ou regional) muitas vezes sem ligação ou conhecimento real do território em questão e influenciado por fatores políticos (Howie, 2010), numa abordagem *top-down* (Costa, 2001). O planeamento turístico durante estas décadas é dominado pela racionalidade económica (Henriques, 2003) e foca as abordagens físico-espacial e económica.

A década de (19)80 é especialmente importante pelo reconhecimento que o planeamento turístico recebe enquanto âmbito próprio. A academia começa a debruçar-se sobre o tema e os modelos do sistema turístico proliferam. Estes modelos são espelho da visão multidisciplinar sobre o turismo que começa a vingar: os investigadores imprimem a sua área de investigação (geografia, economia, sociologia, *marketing* e outras) na visão expressa no modelo. A discussão sobre a sustentabilidade no turismo é introduzida e o processo de planeamento vai integrando cada vez mais intervenientes, especialmente o setor privado (Costa, 2001; Morrison, 2013).

Na última década do século XX, muito por influência da globalização, o “planeamento turístico assume um papel central no futuro do setor turístico” (Costa, 2001, p.436). Considerações como a sustentabilidade, a mudança constante e o aumento da competitividade entre destinos abrem portas para uma nova forma de planear: o planeamento tradicional, grandemente teórico, técnico e normativo, começa a ser substituído pelo planeamento estratégico integrado, mais pragmático, participado e adaptado ao território em causa. A comunidade local, as organizações sem fins lucrativos e os consumidores, devido à sua exigência de transparência e defesa de interesses, começam a ter um papel mais ativo nas várias fases do planeamento (Morrison, 2013) e aumenta o poder e responsabilidade das entidades regionais (Costa, 2001). O plano passa a ser mais flexível, são criadas ferramentas para a sua

monitorização continuada e mais âmbitos são considerados na sua formulação – *marketing*, gestão de tráfego e acessibilidades, coordenação de *stakeholders*, entre outros (Howie, 2010). Nesta década começa a ser mais evidente a abordagem que privilegia o bem estar da comunidade (apesar de não se poder considerar que em algum momento foi colocada como prioridade) e a abordagem sustentável (que procura equilibrar os vários pilares – económico, ambiental e social).

Com a viragem do milénio, a noção de que nem todos os territórios/destinos terão sucesso, no fundo, a noção da crescente competitividade, e a necessidade de agir sobre os impactos negativos do turismo têm feito crescer a relevância do planeamento do turismo. O planeamento é cada vez mais uma atividade orientada para a estruturação do futuro (proativo) em vez de um processo de reação (Costa, 2001; Mason, 2003). A tomada de decisão tem-se vindo a descentralizar (Costa, 2001), tanto verticalmente (como já foi referido, o poder governamental local e regional tem vindo a ganhar competências) como horizontalmente (para além da autarquia e dos profissionais e académicos da área, outros intervenientes foram tendo um papel crescente no processo ao longo dos séculos: começando pelo setor privado e continuando para a comunidade local, para as organizações não governamentais e, mais recentemente, para os turistas/procura. A sustentabilidade continua a ser um eixo estrutural do planeamento, mas outros elementos estão a emergir, tais como: (i) a importância das parcerias, redes e cooperação em geral, (ii) a inovação como fator de diferenciação, (iii) o fomento da qualidade dos serviços e dos recursos para uma melhor experiência, (iv) a primazia do bem estar da comunidade, (v) o reforço das vantagens competitivas – desde logo, dos recursos humanos, (vi) a importância crescente das tecnologias e (vii) a proliferação de termos como a coopetição (cooperação e competição) e a glocalização (otimização dos fatores de globalização e de identidade local) (Costa em Buhalis e Costa, 2006; Silva e Umbelino, 2017).

Apesar de se notar uma evolução notável nos últimos séculos, estas ideias nem sempre são implementadas. Em muitos casos, as abordagens económica e física continuam a dominar a visão dos planos implementados; noutros a sustentabilidade é apenas uma utopia teórica que não chega a ser traduzida para a realidade (Mason, 2003). Há que ter em consideração que, por um período relativamente lato, o planeamento turístico evoluiu de forma reacionária e orgânica e só recentemente começaram a existir diretrizes que guiem as autoridades.

2.2.2. Fases do processo de planeamento

Como já foi referido anteriormente, o planeamento turístico de um determinado destino é uma tarefa complexa que se deve integrar e interligar com as políticas gerais locais, com outros planos setoriais - como por exemplo, associados aos transportes - e com as políticas turísticas hierarquicamente superiores ou de âmbito mais geral - nomeadamente a política nacional e as diretrizes internacionais. Por outro lado, as várias partes interessadas – agentes turísticos, autarquia, comunidade local, turistas, entre outros – devem participar no processo e as especificidades e vantagens comparativas e competitivas do território devem ser analisadas.

Todas as premissas anteriores estabelecem a importância de o processo de planeamento turístico ser desenvolvido de forma cuidada, fundamentada, colaborativa e prolongada no tempo. Para que tal aconteça, o processo desenrola-se em várias fases que, de forma geral, são consensuais entre os vários investigadores que se debruçaram sobre o assunto.

Simão e Partidário (2012) definem quatro fases gerais do processo: análise de fatores ambientais internos e externos ao destino; formulação do plano; implementação do mesmo através de programas e ações; e, um elemento que nem sempre está presente nos planos mas que é essencial, a avaliação da implementação do plano e possível correção de desvios.

Inskeep (1991) e UNWTO (1998) apresentam uma visão bastante completa do processo de planeamento turístico que se subdivide nas seguintes fases:

1. Preparação do estudo: neste ponto definem-se os termos gerais do projeto de estudo do planeamento (horizonte temporal, custos estimados e fundos, calendarização e atribuição de responsabilidades) e é selecionada a equipa, preferencialmente multidisciplinar, que irá liderar o processo;
2. Determinação de metas e objetivos: definem-se metas (mais gerais) e objetivos (mais específicos), adaptáveis no decurso do projeto, num processo conjunto entre intervenientes;
3. Levantamento e avaliação de elementos relevantes: recolha de informação quantitativa e qualitativa através da análise de planos e estudos anteriores e de outros documentos, da análise dos dados estatísticos existentes, da realização de questionários, entrevistas e *focus groups*, da observação direta, entre outras ferramentas e técnicas (Inskeep, 1991; Silva e Umbelino, 2017). Entre os elementos analisados, devem constar:
 - a. Características físicas, socioculturais e económicas do território;
 - b. Zonamento/uso do solo;
 - c. Recursos e atividades turísticas existentes e potenciais;

- d. Elementos de exploração turística (serviços como o alojamento e a restauração);
 - e. Mercados existentes e potenciais;
 - f. Infraestruturas (com destaque para os transportes);
 - g. Políticas e planos atuais (e anteriores);
 - h. Elementos institucionais.
4. Análise e síntese da informação adquirida: os dados obtidos na fase anterior devem ser analisados de forma integrada, para que se sublinhem as interrelações entre os vários elementos. Nesta fase é usual utilizar ferramentas como a análise SWOT para facilitar a leitura dos elementos chave recolhidos e é importante que os trabalhos sejam encabeçados por especialistas;
 5. Formulação da política e plano: com base nos passos anteriores, o plano é formulado. Habitualmente são criadas várias alternativas e é escolhida aquela que melhor se adapta aos objetivos e características do destino ou é estruturado um plano final através dos maiores contributos de cada alternativa;
 6. Outras recomendações: o plano deve ser revisto pelos diferentes intervenientes e alterado se for caso disso; podem ser criados documentos normativos ou apenas orientadores para áreas específicas, como o *marketing* do destino ou os recursos humanos;
 7. Implementação: no próprio plano devem ser identificadas técnicas e ferramentas para que os objetivos e metas sejam conseguidos e as diretrizes sejam seguidas, tais como: programas, regulamentos de zonamento, mecanismos de financiamento e padrões de atuação. O plano deve ser apresentado, entre outras formas, através de reuniões públicas;
 8. Monitorização: a designação ou criação de um órgão ou entidade para a supervisão e gestão da implementação do plano é comum. Esta equipa deve estar atenta às alterações do ambiente e ajustar o plano caso se justifique, assim como acompanhar a implementação do plano e perceber se as ações estão a ir ao encontro dos objetivos formulados, através de indicadores e processos de acompanhamento definidos *a priori* (Silva, 2013).

Nas orientações da UNWTO (1998) acrescenta-se ainda uma fase antecedente, denominada de estudo de pré-viabilidade, na qual se faz uma análise mais superficial e se discute com os vários intervenientes a viabilidade de se investir no turismo (se é do interesse da

comunidade local apostar no turismo; se o território tem potencial turístico; se há meios de orçamento para investir; se o desenvolvimento da atividade trará um retorno positivo), pois há que ter em consideração que nem todos os territórios têm condições para se tornarem um destino bem sucedido (Howie, 2010; Inskip, 1991), sobretudo na conjuntura atual de grande competitividade.

Mill e Morrison (2012, em Morrison, 2013) introduzem uma fase final de avaliação, que tem vindo a ganhar relevância e se traduz na análise crítica do sucesso da implementação do plano após o término do seu horizonte temporal, tendo importância na delimitação de planos, políticas e ações futuras.

Com base no contributo de vários autores e na informação exposta anteriormente, é apresentado um modelo do processo de desenvolvimento de um plano turístico (Figura 11), destacando-se as várias fases e ações a si associadas.

É importante referir que nem todos os projetos de definição de um plano turístico para determinado destino seguem as fases listadas, sendo estas apenas linhas orientadoras e gerais adaptáveis a cada realidade. Há processos nos quais os objetivos são delineados após a análise dos fatores internos e externos, muitos projetos não incluem o estudo de pré-viabilidade e ainda existem bastantes falhas na fase de monitorização e a avaliação é grande parte das vezes inexistente.

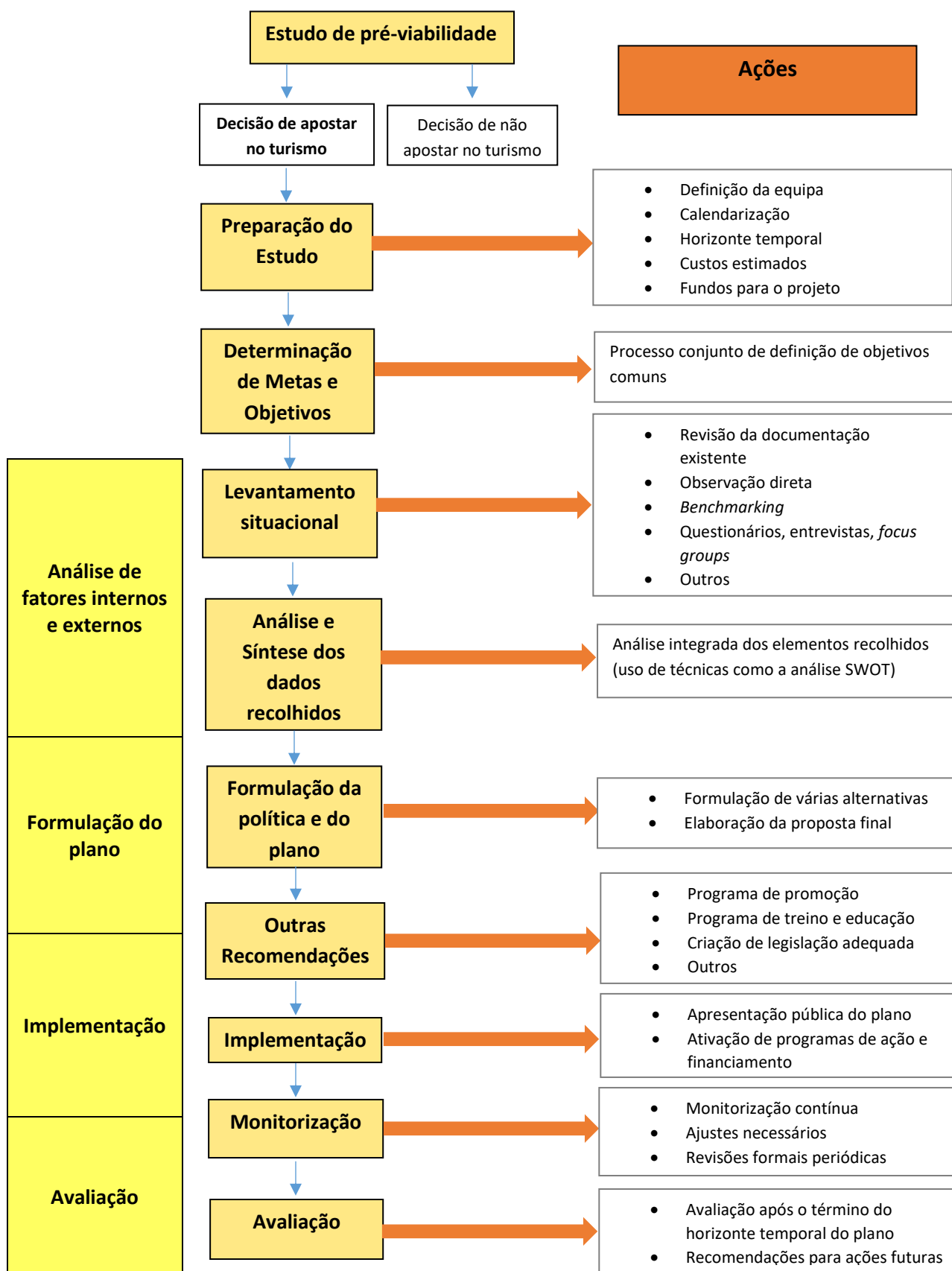


Figura 11: Fases do processo de planeamento turístico

Fonte: elaboração própria (2019)

2.2.3. O plano: tipologias e elementos do documento

O plano, enquanto documento orientador, condensa em si o resumo das ações realizadas a montante e apresenta as linhas de ação e as ferramentas para a sua execução que serão implementadas a jusante.

Segundo Vieira (2007), existem vários tipos de planeamento turístico subdivididos através de três critérios: geográfico, de duração e de conteúdo programático.

O critério geográfico corresponde a uma hierarquia de limites administrativos, podendo sintetizar-se nas seguintes tipologias:

- Transnacional: com um planeamento mais focado em produtos supranacionais, transportes e diretrizes globais geridas ao nível de regiões internacionais, organizações mundiais e parcerias entre países;
- Nacional: planeamento estrutural focado na política nacional, no estabelecimento de padrões a seguir, na criação de legislação que se adapte à realidade turística, em projetos para infraestruturas e na definição de prioridades de investimento, *marketing*, educação e outros elementos da atividade turística;
- Regional: planeamento dos mesmos elementos que a nível nacional mas adequados às especificidades do território e integrados na política geral e setorial regional;
- Local: planeamento muito ligado ao uso do solo – zonamento – e ao *marketing* territorial. Pode incluir algumas recomendações para outros âmbitos associados à atividade, como a definição de mercados-alvo ou segmentos turísticos a privilegiar (Inskeep, 1991; UNWTO, 1998; Vieira, 2007).

A duração diz respeito ao horizonte temporal definido para que as ações delineadas sejam implementadas. No estudo empírico desta investigação considerou-se a perspetiva de Morrison (2013) que defende as categorias de curto (um ano), médio (cinco anos) e longo prazo (dez anos). Outras perspetivas consideram o longo prazo num horizonte de dez a vinte anos e o curto prazo de cinco anos (UNWTO, 1998). Normalmente, um plano geral para o desenvolvimento turístico de um território tem um horizonte temporal de longo prazo (UNWTO, 1998); no entanto, existem programas de ação e financiamento integrados no documento a implementar num horizonte temporal de curto/médio prazo. Por outro lado, planos mais específicos e operacionais (referidos na fase de Outras Recomendações no subcapítulo 2.2.2., tais como o plano de *marketing* ou de recursos humanos) têm normalmente um horizonte temporal de curto/médio prazo.

Em termos de conteúdo programático, Vieira (2007) lista vários níveis de objetivos: (i) de topo (gerais), (ii) estratégicos, (iii) de políticas e metas, (iv) operacionais e (v) de metas programáticas. Existem ainda planos para âmbitos específicos, sendo alguns dos mais comuns aqueles que são direcionados para o *marketing*, para os recursos humanos e de zonamento.

Os elementos que constituem o documento vão variar conforme os critérios acima referidos, nomeadamente em relação ao conteúdo programático, a forma como o processo se desenrolou e a visão dos intervenientes que participaram (neste ponto, a ideologia política e prioridades do governo têm grande impacto) e o contexto territorial e temporal no qual o plano foi delineado.

Tendo em conta que esta investigação se foca no desenvolvimento geral da atividade turística num determinado território, optou-se por se destacar os elementos presentes em planos estratégicos, de ação e de topo, com exemplos de três níveis geográficos: nacional, regional e local.

Atentando nos exemplos da Tabela 2, pode-se entender que grande parte dos planos têm uma estrutura geral em comum que, de forma genérica, está relacionada com as fases do processo de planeamento. São eles:

- Enquadramento/diagnóstico: geralmente, esta secção sintetiza a análise interna e externa do destino. O desempenho anterior (possivelmente associado a um plano) pode ser apresentado, de forma a contextualizar o que deve continuar a ser feito ou as alterações necessárias. Normalmente a análise interna é voltada para o passado e presente e a análise externa para as tendências globais presentes e futuras, como se pode ver no exemplo do Turismo 2027;
- Estratégia: neste capítulo a visão, missão, metas e objetivos gerais e específicos e valores são apresentados, assim como as prioridades no que se refere a produtos turísticos, mercados-alvo e eixos de atuação;
- Plano de Ação/Operacionalização: este segmento serve para apresentar as ferramentas, nomeadamente programas, para que ativamente se trabalhe para alcançar os objetivos traçados. Os programas/ações, modos de financiamento, horizontes temporais e distribuição de responsabilidades devem ser elencados;
- Monitorização: a última secção do documento tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos e é cada vez mais estruturada e vinculativa. Normalmente é designada uma identidade ou criado um órgão (constituído por *stakeholders* do setor público e privado) que deverá liderar a gestão e implementação do plano e são apresentados indicadores que facilitam a avaliação da operacionalização do plano.

Tabela 2: Síntese de conteúdos de planos estratégicos de turismo

Turismo 2027	Plano de Ação PNP 2016	Plano Estratégico de Turismo Sustentável para o Concelho de Torres Vedras
<ul style="list-style-type: none"> • Sumário Executivo • Onde estamos? (análise interna) • Mudanças, Perspetivas e Desafios (análise externas) • Onde queremos estar? – Referencial estratégico <ul style="list-style-type: none"> ○ Visão ○ Metas • Como lá chegar? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ativos estratégicos ○ Eixos e linhas de atuação ○ Síntese estratégica • Operacionalização <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipologias de projetos prioritários ○ Mercados • Modelo de gestão e monitorização 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário Executivo • Enquadramento e Diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise do desempenho ○ Análise ao mercado ○ Análise à oferta • Opções Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Mercados prioritários ○ Produtos estratégicos ○ Definição do posicionamento ○ Visão, missão e objetivos • Plano de Ação <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualificação da oferta ○ Comunicação do destino ○ Monitorização ○ Mapa orçamental • Plano de gestão e monitorização (ferramentas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Estratégica <ul style="list-style-type: none"> ○ Visão, Missão e Objetivos ○ Enquadramento metodológico ○ Descrição do território ○ Enquadramento da atividade turística (nível macro e micro) • Plano de Ação <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodologia ○ Eixos Prioritários (elementos estruturantes; oferta; mercados-alvo; produtos prioritários) • Programa de Implementação <ul style="list-style-type: none"> ○ Modelo de governança e implementação ○ Horizontes temporais ○ Gestão da implementação (órgãos e agentes) • Monitorização (indicadores)

Fonte: Ramos, 2016; TP, 2017; TPNP, 2016

Como observado na análise dos planos nacionais portugueses (ver 1.3. Documentos Normativos: evolução dos Planos Nacionais de Turismo) e dos planos referidos na Tabela 2, alguns elementos-chave podem ser destacados em cada plano conforme as necessidades/prioridades do destino naquele momento específico: os PENT 2007 e 2013-15

desenvolvem-se baseados nos territórios e em produtos estratégicos; o Turismo 2027 dá grande ênfase aos recursos humanos; o Plano de Ação PNP 2016 tem como eixos prioritários a qualificação da oferta e o *marketing* do destino. No entanto, existe uma lista de elementos que devem ser abordados de forma mais ou menos aprofundada em todos os planos que tratem um destino turístico de forma geral. São eles:

- Visão, missão e objetivos;
- Síntese da análise interna e externa;
- Estrutura organizacional e papel de cada interveniente;
- Calendarização e horizonte temporal;
- Orçamento e fontes de financiamento;
- Posicionamento da Marca;
- Produtos prioritários;
- Mercados-alvo;
- Categorias de estratégias de desenvolvimento;
- Ações e estratégias para os seguintes aspetos: transportes; atrações, serviços e atividades turísticas; infraestruturas; desenvolvimento de produtos; zonamento turístico; *marketing* e promoção; educação e treino; estrutura institucional; estatísticas e investigação; legislação e regulação; e padrões de qualidade da oferta;
- Estratégias prioritárias de promoção;
- Ferramentas e táticas para a implementação do plano;
- Diretrizes de monitorização (Inskeep, 1991; Morrison, 2013; UNWTO, 1998).

Como foi possível perceber neste capítulo, o planeamento é um fator essencial para o desenvolvimento ordenado de um destino turístico, que beneficia da participação dos vários grupos de *stakeholders* associados ao destino e que deve ter em atenção a complexidade de elementos internos e externos que são parte do sistema turístico.

Pretendeu-se, deste modo, apresentar de forma sucinta os elementos presentes num plano de desenvolvimento turístico como base teórica que justifique a estrutura e os elementos abordados na comunicação, realizada nesta investigação, com um grupo restrito de representantes dos vários grupos de *stakeholders* no destino Pombal numa primeira abordagem sobre esses mesmos elementos associados a este destino específico, de forma a reter alguns aspetos preliminares e a suscitar o interesse das várias partes em desenvolver um plano turístico para o concelho.

3. Pombal: do território ao destino

Neste capítulo pretende-se caracterizar o território em estudo, o concelho de Pombal, elencando elementos que, de forma direta ou indireta, podem ter peso no desenvolvimento do turismo em Pombal e introduzindo teoricamente o conteúdo presente nos questionários apresentados ao painel Delphi na fase empírica da investigação.

3.1. Caracterização histórico-geográfica do concelho

3.1.1. Enquadramento Geográfico

Situado na Sub-Região do Pinhal Litoral – NUT III (Região Centro de Portugal – NUT II), no distrito de Leiria, o concelho de Pombal confina na sua área geográfica, de cerca de 626 km², paisagens bastante distintas, desde *o mar* [Oceano Atlântico] *até à serra* [de Sicó].

O concelho subdivide-se em onze freguesias (Abiúl, Almagreira, Carnide, Carriço, Louriçal, Meirinhas, Pelariga, Pombal, Redinha, Vermoil e Vila Cã) e duas uniões de freguesias (Guia, Ilha e Mata Mourisca; Santiago de Litém, São Simão de Litém e Albergaria dos Doze – também chamada de Alitém).

Em termos de limites administrativos, Pombal “é confinado a norte pelos municípios da Figueira da Foz e Soure, a este por Ansião e Alvaiázere, a sudeste por Ourém, a sudoeste por Leiria, prolongando-se a oeste até ao Oceano Atlântico” (Gonçalves, 2013, p.43).

Como se pode observar na Figura 12, Pombal tem uma posição estrategicamente favorável, pois está “situado no corredor que liga as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, beneficia de acessibilidades que lhe permitem adquirir uma importante centralidade” (Gonçalves, 2013, p.43) em termos nacionais e consegue agregar em distâncias relativamente reduzidas, recursos turísticos diversos: a costa litoral, paisagens serranas, património religioso e património classificado pela UNESCO. Pombal localiza-se na “confluência das principais vias rodoviárias” (PDM – Vol. VIII, 2014, p.6) do país. Em termos de eixos rodoviários, é atravessado por dois corredores norte-sul: a EN 109 e A17 que ligam a Figueira da Foz à Marinha Grande e a IC2 e A1 que ligam Coimbra e Leiria; a IC8 é o corredor que liga o litoral ao interior (CMP, 2019; Gonçalves, 2013; PDM – Vol.VIII, 2014).

Ainda em termos rodoviários, a Estrada Atlântica é um importante recurso, nomeadamente turístico, que liga a paisagem do pinhal litoral (que engloba os históricos Pinhal do Rei e Mata Nacional do Urso) entre Pombal e Nazaré e permite o acesso às praias

compreendidas nesse espaço geográfico. Todo este troço rodoviário é acompanhado de uma ciclovia.

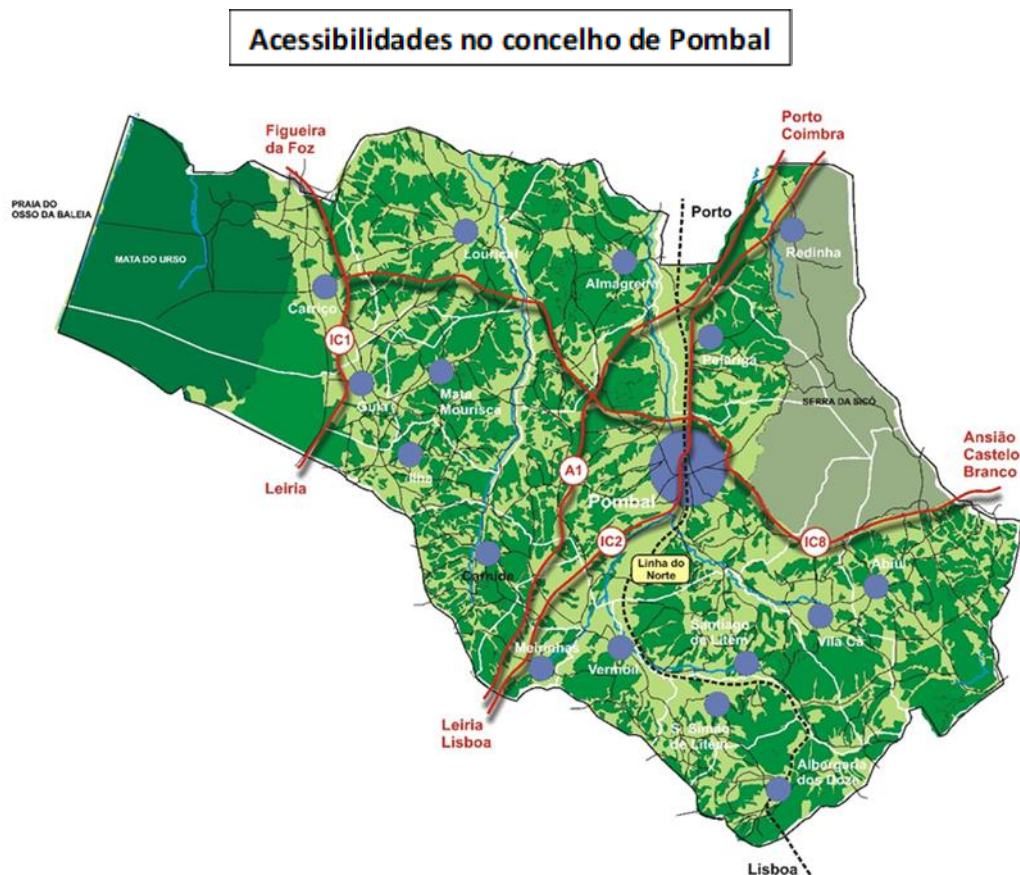


Figura 12: Mapa das principais linhas rodoviárias e ferroviárias que passam no concelho de Pombal

Fonte: CMP, 2019

No que diz respeito a ferrovias, Pombal é atravessado pela Linha do Norte e pela Linha do Oeste, estas que foram de grande importância para o desenvolvimento do concelho, nomeadamente em termos industriais (CMP, 2019; Gonçalves, 2013).

Em termos aéreos, vários projetos para possíveis aeroportos na região Centro têm vindo a ser discutidos: desde o Aeroporto de Monte Real (Leiria) ao Aeroporto de Cernache (Coimbra), ambos relativamente perto de Pombal, o que poderá beneficiar o fluxo turístico da região. Neste momento, as opções mais próximas são o Aeroporto de Lisboa (a cerca de cento e sessenta quilómetros da cidade de Pombal) e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro (a cerca de cento e setenta quilómetros da cidade de Pombal), ambos com um tempo médio de hora e meia numa deslocação por automóvel, considerando os trajetos mais rápidos segundo a ferramenta *Google Maps* (2018).

Relativamente à mobilidade intraconcelhia, a cidade de Pombal tem a Rede *Pombus* – uma rede com quatro linhas que liga vários pontos da cidade e das imediações através de autocarros. Criada em 2008, tem como principal objetivo a deslocação da população escolar, mas serve a comunidade em geral (CMP, 2019) e pode vir a tornar-se um serviço complementar ao turismo, caso se criem ou adaptem rotas tendo em consideração os pontos turísticos do concelho. No entanto, nota-se a falta de opções de transporte público entre as várias freguesias do concelho e, conseqüentemente, entre o local preferencial da chegada de turistas (cidade de Pombal) e os pontos turísticos do município.

3.1.2. Contextualização Histórica

O que se considera hoje ser o concelho de Pombal, nem sempre foi uma unidade política única. Desde a Idade Média e até um passado recente, este território esteve administrativamente dividido em Pombal, Louriçal, Redinha e Abiúl. Mas a ocupação desta área remonta a tempos mais remotos.

Os vestígios das primeiras fixações estão dispersos pelo concelho: zona da Redinha (vestígios da Pré-história recente, nomeadamente machados); o Monumento Megalítico da Feteira (correspondente ao período dolménico); o Vale do Poio Novo (vários vestígios do Paleolítico Médio e Superior, desde grutas a gravuras antropomórficas); entre outros (Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

A passagem romana sente-se principalmente na Redinha, que pode ter sido uma *villa* ou cidade da província da Lusitânia. Também foram achadas moedas romanas na zona do Castelo de Pombal. A Igreja Matriz de Abiúl contém elementos visigóticos nas suas portas laterais. Mas é o povo árabe que marca a origem de Pombal (CMP, 2019; Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

Das várias lendas originárias de Pombal, a mais fantástica diz respeito a Al-Pal-Omar, um príncipe mouro, que teria um palácio no monte onde hoje se encontra o Castelo. Por seduzir as raparigas do povo com os seus cantos e olhos verdes, foi perseguido e diz-se ter desaparecido debaixo do monte. Para que não regressasse foi construído o Castelo, mas o local foi nomeado em sua memória (CMP, 2019).

A realidade aponta para Gualdim Pais como o responsável pela construção do Castelo que se insere “num conjunto de praças militares (...) destinadas a constituírem a cintura defensiva de Coimbra” (Eusébio, 1997, p.45), hoje revitalizadas no projeto Rede de Castelos e Muralhas do Mondego. Chegado à zona de fronteira entre cristãos e mouros, Gualdim Pais e os

templários concederam foral a Redinha (1159) e Pombal (1174) numa estratégia de povoamento da linha defensiva. A partir daí, Pombal começa a crescer (Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

D. Dinis deixou a sua marca no território com a ligação à Mata Nacional do Urso e às pazes celebradas na Igreja de S. Martinho com o seu filho D. Afonso; D. Pedro I é responsável pela construção da Torre do Relógio; D. Afonso V autorizou a feira anual de Pombal. Depois veio a peste e Pombal entrou em declínio (CMP, 2019; Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

No século XVI, o couto do Louriçal passa a pertencer à Universidade de Coimbra e Abiúl torna-se pertença dos Duques de Aveiro. A zona do Cardal, em Pombal, beneficia da intervenção dos Condes de Castelo Melhor. E assim se volta a uma época de prosperidade e desenvolvimento urbano (CMP, 2019; Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

Na segunda metade do século XVIII, o Marquês de Pombal teve grande importância no ordenamento da zona ribeirinha da vila de Pombal (hoje centro histórico) e desenvolveu a indústria, nomeadamente chapeleira, na sua Quinta da Gramela (Eusébio, 1997; Serrão, 1982).

A 3ª Invasão Francesa (1810-1811) trouxe “a morte, a tortura, a pilhagem e a destruição a todo o concelho” (Eusébio, 1997, p.157). Em Redinha, todos os anos se recria a batalha que se deu perto da urbe a 12 de março de 1811. A peste e a fome que se seguiram contribuíram para o declínio de Pombal (Eusébio, 1997).

A segunda metade do século XIX foi um tempo de desenvolvimento, alicerçado na criação das linhas de caminho-de-ferro que passam em Pombal (Eusébio, 1997; PDM – Vol.IV, 2013).

Na segunda metade do século seguinte, deu-se uma renovação urbana através do desenvolvimento industrial e empresarial ancorado no desenvolvimento de vias de comunicação (PDM – Vol.IV, 2013).

A riqueza da história que tem vindo a formar Pombal há mais de oito séculos, que agrega elementos pré-históricos, a passagem de vários povos que marcaram a antiguidade por toda a Europa, acontecimentos e figuras que deixaram traços identitários e lendas no território e um passado recente de crescimento fomentado pela indústria e o desenvolvimento das acessibilidades, torna este concelho num território com variados recursos históricos e culturais que se podem tornar ativos turísticos.

3.1.3. Apontamentos de geografia física

Pombal pertence à unidade geomorfológica comumente denominada por Orla Ocidental ou Lusitânica - uma bacia sedimentar. Apesar da variedade de unidades paisagísticas

presentes no concelho, há um predomínio de “formações sedimentares, rochas carbonatadas, argilosas e areníticas” (Gonçalves, 2012 citado por Gonçalves, 2013, p.51) dos períodos do Mesozoico e Cenozoico (Gonçalves, 2013; PDM – Vol.II, 2014).

Pode-se dividir o território em três unidades distintas (Gonçalves, 2013; PDM – Vol.II, 2014):

- Zona Oriental: a área com os relevos mais acentuados do concelho tem uma natureza calcária (mais precisamente, das Camadas de Alcobaça e dos Calcários de Sicó), sendo que uma boa parte do território pertence ao Maciço Calcário de Sicó (correspondente ao Jurássico);
- Zona Central: caracterizada por unidades litológicas, esta zona é constituída por uma Bacia Terciária com depósitos marinhos, fósseis e greso-argilosos;
- Zona Ocidental: esta área, de baixas altitudes, tem um predomínio de estruturas dunares.

A hidrografia do concelho é assegurada predominantemente pela Bacia Hidrográfica do Baixo Mondego, mas também pelas Bacias Hidrográficas do Lis (a sul) e do Tejo (a este), sendo o litoral dependente do Oceano Atlântico (PDM – Vol.II, 2014).

Os principais cursos de água que atravessam o concelho são os rios Arunca e Anços e a Ribeira de Carnide (Gonçalves, 2013; PDM – Vol.II, 2014).

Segundo a Revisão do Plano de Diretor (2014), a atividade extrativa é uma das atividades mais antigas no concelho e a riqueza em recursos minerais tem sido um contributo importante para o desenvolvimento económico de Pombal. Sintetiza-se de seguida, alguns dos principais recursos apresentados no Plano (2014):

- Calcário: estando Pombal integrado Maciço Calcário de Sicó, é natural que exista a exploração deste mineral de origem sedimentar, concentrando-se na zona este do concelho;
- Argila: as argilas comuns são exploradas nas freguesias do Carriço e de Santiago e S. Simão de Litém e Albergaria dos Doze. É destinada principalmente à produção de telha e tijolo, ladrilho de piso e artigos de olaria.
- Areias: as areias comuns presentes em Pombal, Ilha e Redinha (plataformas Pliocénicas) são utilizadas para a construção civil; as areias especiais (mais finas), centradas na *formação da Guia*, são usadas para a indústria qualificada;
- Salgema: concentrando-se a exploração no Carriço (núcleo salífero do Diapiro de Monte Real) e Vermoil, a finalidade é a indústria cerâmica. As cavernas resultantes da exploração são utilizadas para armazenamento de gás natural.

Pelo facto de apresentar paisagens variadas, de características costeiras a serranas, passando pelas zonas ribeirinhas e outras menos expressivas, Pombal é um concelho rico em biodiversidade. “A Serra de Sicó e a Mata Nacional do Urso, pelas suas especificidades [nomeadamente, a menor humanização do espaço], são as áreas do território concelhio com maior representatividade em termos de biodiversidade” (PDM-Vol.II, 2014, p.321).

Na zona de Sicó predominam, em termos de flora, “espécies tipicamente mediterrânicas” (PDM-Vol.II, 2014, p.321) e destaca-se na fauna os morcegos. Este território faz parte da Rede Natura 2000, como parte do Sítio Sicó/Alvaiázere (PDM – Vol.II, 2014).

Na Mata Nacional do Urso predomina o pinheiro-bravo, apesar de o incêndio de outubro de 2017 ter abatido uma parte considerável da mancha florestal da Mata, como se pode perceber na Figura 13: a área ardida a oeste do concelho corresponde à área da MNU afetada. A reflorestação está a ser feita principalmente através da plantação dos já anteriormente dominantes eucaliptos. Junto da Praia do Osso da Baleia predomina a vegetação herbácea. Apesar de a Mata não estar presente na Rede Natura 2000, alguns dos seus habitats estão classificados para proteção (CMP, 2019; PDM – Vol.II, 2014).

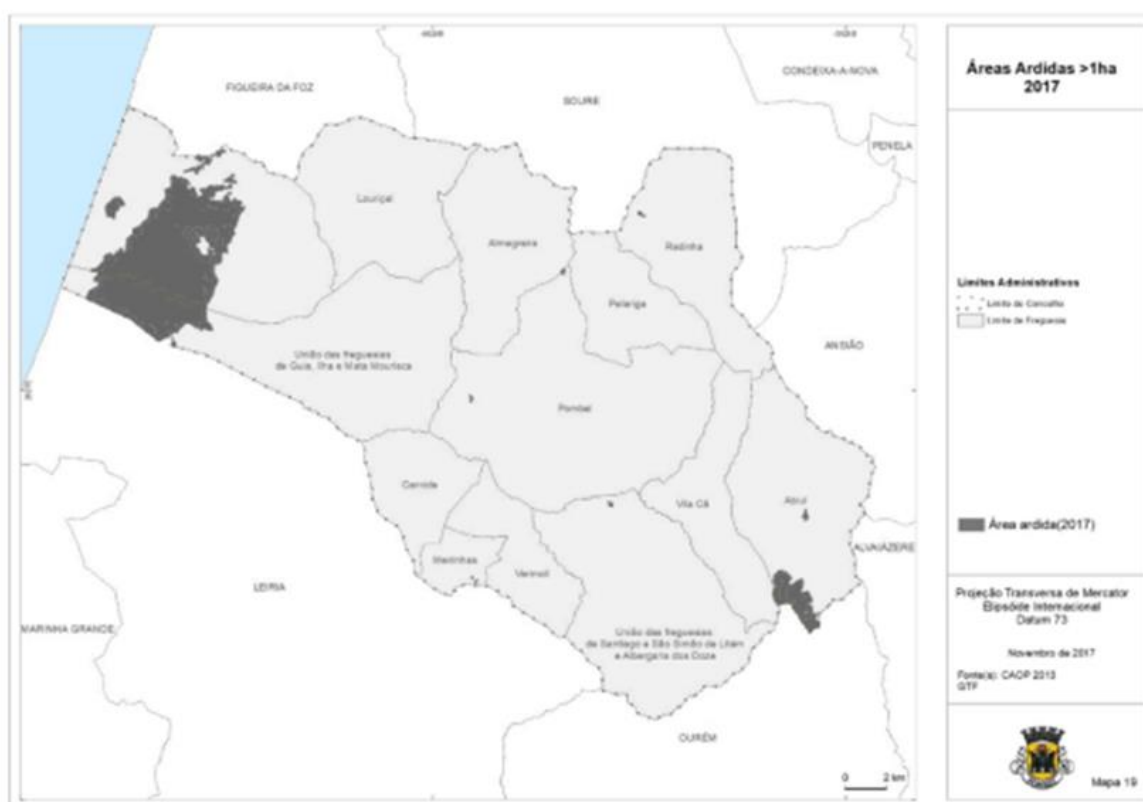


Figura 13: Mapa da área ardida no concelho de Pombal em 2017

Fonte: cedido pela CMP, 2018

Em termos de ocupação do solo no município, Gonçalves (2013, p.53) afirma que há um “predomínio do espaço florestal e agroflorestal”, uma agricultura baseada na policultura e um urbanismo disperso.

3.1.4. Apontamentos de geografia humana

Apesar de Pombal ser o segundo concelho da região de Leiria (NUT III) com o maior efetivo populacional (CMP, 2019), a evolução demográfica do município não tem sido positiva no presente século. Os censos de 2001 revelam que a população residente é de 56.271 indivíduos. Nos censos de 2011 há uma descida para os 55.179 residentes e os dados mais recentes (2017) indicam uma população de 52.649 habitantes (PORDATA, 2019).

Numa visão mais ampla, tendo por base os recenseamentos disponíveis no portal do INE e a análise feita na 1ª Revisão do Plano de Diretor Municipal – Volume III (2013), apresentam-se alguns dados da evolução da população residente em Pombal no espaço temporal 1864-2017 (Gráfico 4):

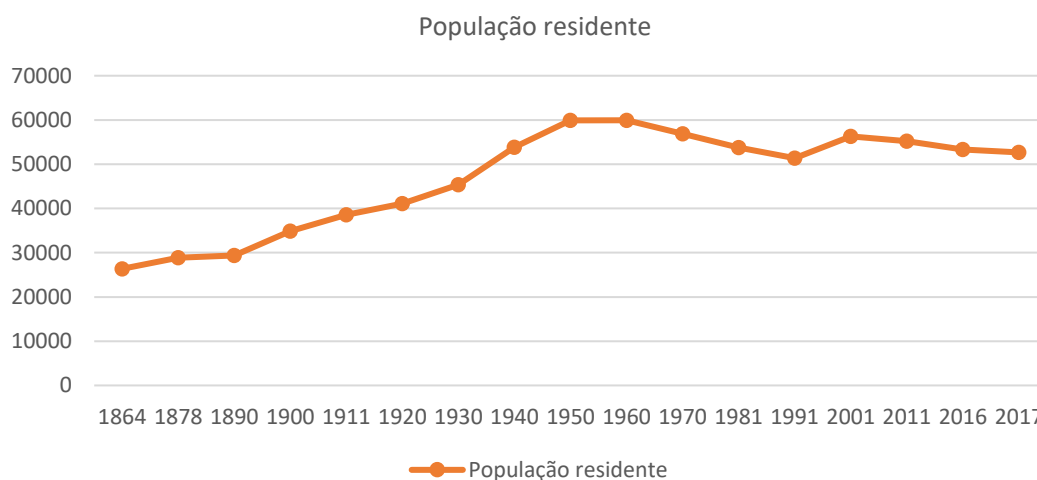


Gráfico 4: Evolução da população residente no concelho de Pombal entre 1864 e 2017 (n)

Fonte: CMP, 2019; INE, 2019; PORDATA, 2019

- Entre 1864 e 1950 assistiu-se a um aumento populacional, mais significativo a partir da viragem do século;
- Entre 1960 e 1990, o aumento da emigração (para países europeus, nomeadamente, a França, a Alemanha e a Suíça) e a diminuição da natalidade (sendo a segunda, em parte, consequência da primeira, devido à partida de população jovem), assim como as mortes

ocorridas na guerra colonial (1960/70) e a migração para áreas mais atrativas (como Lisboa, Porto e Coimbra) registada a partir de 1970, levam à diminuição da população residente;

- Entre 1991 e 2001 há uma evolução positiva da população residente proporcionada pelo aumento das acessibilidades e da dinamização económica que tornaram Pombal mais atrativo;
- Em 2011 os dados mostram novo decréscimo do número de residentes no concelho, provavelmente derivado da crise que afetou todo o país e levou a nova vaga de emigração, assim como à baixa natalidade – comparando os anos de 2001 e 2011, houve uma variação de -32,94% no número de nascimentos (PORDATA, 2019);
- Em 2017 regista-se novamente um decréscimo no número de residentes no concelho, visto que a emigração continua a ser uma realidade e a variação na natalidade entre 2011 e 2017 é de -17,04% (representando quase metade do número de nascimentos de 2001, com uma variação de -44,37%). O número de óbitos, que em 2011, comparativamente a 2001, tinha decrescido 0,8%, tem uma variação de +18,08% no ano de 2017, em relação a 2011. O saldo natural registado em 2017 é de -397, sendo que por cada nascimento terá havido 2,2 óbitos nesse espaço de tempo. Por outro lado, a taxa de mortalidade infantil em 2011 é de 0‰ e sobe exponencialmente em 2017 para os 8,9‰ (PORDATA, 2019).

Em termos de estrutura etária da população, “verifica-se que o município acompanha o fenómeno de envelhecimento da população com que o país se debate” (Gonçalves, 2013, p.46). Em 2001 os idosos representavam 19,9% da população e em 2017 já têm uma fatia de 24,1%; já a população ativa decresceu 0,7% entre 2001 (64,4%) e 2016 (63,7%) (PORDATA, 2019).

No que concerne a escolarização, Pombal tem uma descida de 5,9% da taxa de analfabetismo entre 2001 e 2011, apresentando neste último 10,32%. No entanto continua longe dos 5,2% nacionais (PDM – Vol.III, 2013).

No Gráfico 5, é notória a discrepância entre a população pombalense (25,42%, ou seja, mais de um quarto da população) e a população nacional (18,81%) sem instrução; pelo contrário, a percentagem de população com um curso superior em Pombal (6,85%), em 2011, fica bastante abaixo da média nacional (11,93%).

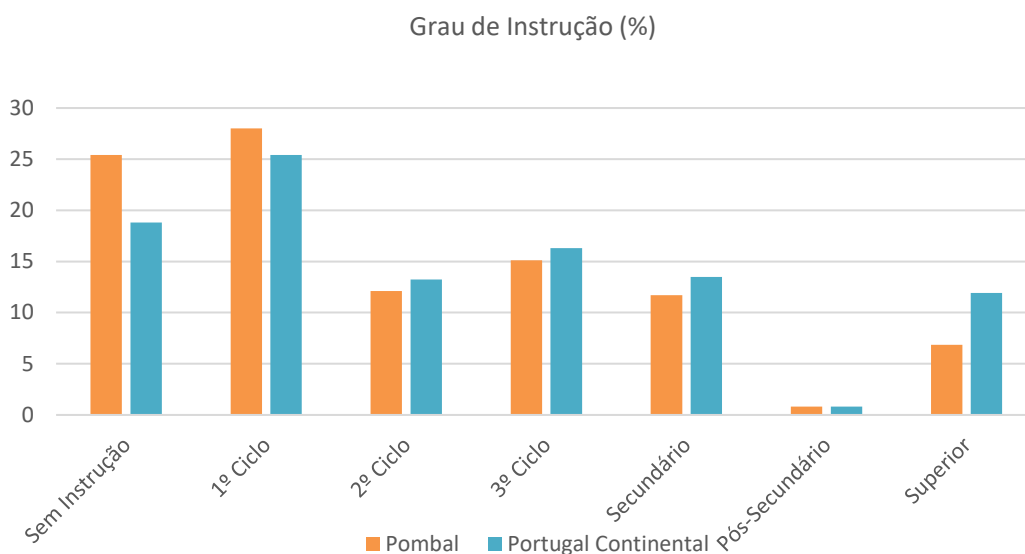


Gráfico 5: Distribuição (%) da população por grau de instrução em Pombal e Portugal Continental em 2011

Fonte: Censos 2011, INE

No que diz respeito à cultura, é notório o “aumento das despesas municipais” (PDM – Vol. III, 2013, p.41), o que influenciou o crescimento do número de espetáculos, eventos e feiras. Esta pode ser também uma alavanca contributiva para o alicerçar do turismo no concelho já que os eventos culturais podem gerar importantes fluxos de visitantes, desde que devidamente planeados e trabalhados.

Segundo os dados da PORDATA (2019), o número de crimes registados em Pombal tem estado abaixo da média regional e nacional (Gráfico 6). Apesar de ter existido uma subida da criminalidade de 2001 para 2011, há uma descida no número de crimes registados em 2017 (com uma variação de -24,56% entre 2011 e 2017), o que contribui para a imagem de destino seguro associada a Portugal.

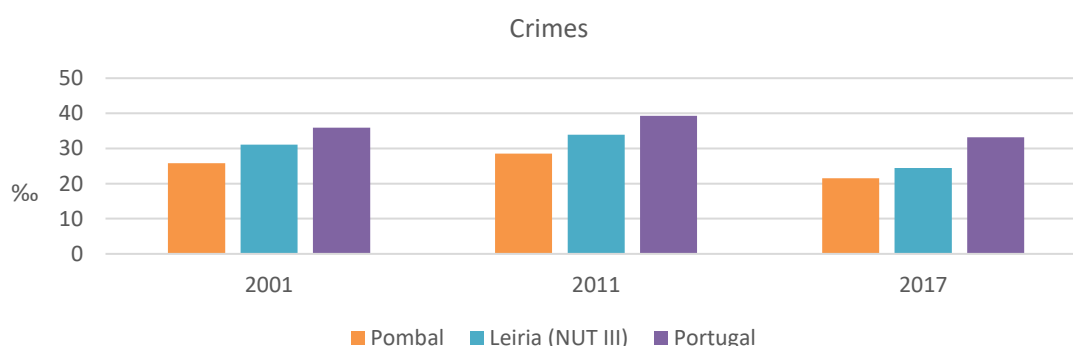


Gráfico 6: Crimes registados por mil habitantes em Pombal, Leiria (NUT III) e Portugal em 2001, 2011 e 2017

Fonte: PORDATA, 2019

No campo das atividades económicas, o concelho de Pombal tem vindo a evoluir de um território marcadamente rural e associado à agricultura para um polo industrial e, mais recentemente, maioritariamente terciário, em consonância, em termos genéricos, com a realidade nacional.

Em 1970, mais de 60% da população empregada dedicava-se à agricultura; a indústria, à exceção do setor resinheiro, estava pouco desenvolvida; o setor terciário concentrava-se na sede de concelho, Pombal (Eusébio, 1997; PDM – Vol.III, 2013).

Esta realidade vai-se alterando com a criação das zonas industriais, que seguem o desenvolvimento das vias de comunicação. A primeira é a Zona Industrial da Formiga, ainda na década de (19)70, e o crescimento só se irá estabilizar em 2001 (Eusébio, 1997; PDM – Vol.III, 2013).

Em 2011, 55% dos trabalhadores em Pombal tinham entre 30 e 49 anos e notou-se uma grande quebra na faixa etária dos 20-29 anos. Esta realidade justifica-se sobretudo por fatores demográficos e sociais, alguns já tratados anteriormente: entrada tardia no mercado de trabalho, o aumento da taxa de desemprego jovem e o envelhecimento da população (fruto da emigração e baixa taxa de natalidade) (PDM – Vol.III, 2013).

No mesmo ano, as principais atividades económicas são: indústria transformadora (21,6%), comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos (18,6%) e a construção (16,2%). Como se verá de seguida, o setor secundário tem grande importância no município; por outro lado, a construção, apesar de empregar uma boa percentagem da população ativa do concelho, teve um decréscimo de cerca de 5% (PDM – Vol.III, 2013).

Em termos de setores, a população ativa distribui-se da seguinte forma em 2011: o setor primário representa 3,2%, o secundário emprega 38,9% e o terciário, com a maior fatia, 57,9% (PORDATA, 2019). Estes dados, de acordo com a realidade nacional, revelam uma grande quebra do setor primário e a hegemonia do setor terciário.

É de realçar a importância que o setor secundário tem no concelho, alicerçado na disponibilidade de recursos (resina, madeira, rochas e minerais, entre outros) no território, na localização estratégica junto de vias de transporte importantes a nível nacional e internacional (acesso ao mar, nomeadamente através do porto da Figueira da Foz, e a várias linhas rodoviárias e ferroviárias já referidas em 3.1.1. Enquadramento Geográfico) e ao facto de existirem vários parques/zonas industriais no concelho e medidas de facilitação à fixação de empresas e indústrias.

3.1.5. Recursos Patrimoniais

Apesar de Pombal não estar devidamente desenvolvido em termos turísticos, é um concelho com bastantes recursos patrimoniais com potencial de produtização turística e consegue oferecer uma panóplia diversificada de possíveis atrações num território relativamente pequeno.

Ainda que o património pombalense seja extenso, há que dar ênfase a um leque mais reduzido de bens que se destacam pelo seu valor científico, histórico ou artístico. De seguida, apresenta-se um esquema (Figura 14) com os recursos mais destacados nos vários documentos que caracterizam, projetam e promovem o turismo do concelho (estes serão abordados com mais pormenor num capítulo próprio).

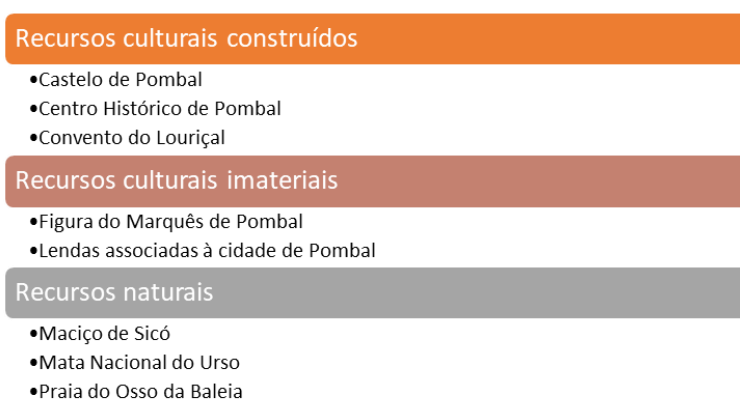


Figura 14: Recursos estratégicos mais promovidos pela CMP

Fonte: elaboração própria (2019)

Património Cultural

Em termos de património cultural construído, Pombal tem três imóveis classificados como Monumento Nacional. São eles, o Castelo de Pombal (Figura 15), classificado em 1910, e a Torre do Relógio Velho e a Igreja do Convento do Louriçal, ambos classificados em 1939 (CMP, 2019; PDM – Vol.IV, 2013).

A lista de imóveis classificados como de Interesse Público é mais vasta, contando com onze bens, nomeadamente o Arco Manuelino de Abiúl, a Ermida de Nossa Senhora da Guia (Figura 17), o Pelourinho do Louriçal, a Capela da Misericórdia do Louriçal e Casa do Despacho, a Igreja de S. Tiago (Louriçal), o Pelourinho de Pombal, o Celeiro do Marquês de Pombal, o Pelourinho de Redinha, a Igreja de Nossa Senhora da Conceição (Redinha), a Igreja Matriz de Nossa Senhora das Neves (Abiúl) e a Casa Arte Nova (Pombal) (CMP, 2019; PDM – Vol.IV, 2013).

Outros bens patrimoniais importantes na história concelhia são, por exemplo, o paço e o palanque que marcam a importância dos Duques de Aveiro para um tempo de prosperidade em Abiúl; a Cadeia Velha que, juntamente com o Celeiro e a Praça Marquês de Pombal, assinalam a ligação do Marquês de Pombal à sede de concelho; a Capela de Nossa Senhora da Estrela (Figura 16), que conjuga valores ligados à paisagem natural, à religiosidade e ao domínio das lendas; a Aldeia do Vale que apresenta a arquitetura e modo de vida mais rural; o conjunto da Igreja e Convento do Cardal que tem a si associados valores arquitetónicos, históricos e lendários; entre tantos outros (CMP, 2019; Eusébio, 1997; Gonçalves, 2013; PDM – Vol.IV, 2013; Serrão, 1982).



Figura 15: Castelo de Pombal
Fonte própria (2017)



Figura 16: Capela da Nossa Sra. da Estrela
Fonte própria (2018)



Figura 17: Ermida da Nossa Sra. da Guia
Fonte própria (2018)

Como se pode constatar, o património cultural construído do município concentra-se, como acontece em grande parte dos destinos, na sede do concelho: a cidade de Pombal. Outros núcleos de destaque são a Redinha (pela qual passaram e deixaram marca os romanos, as Invasões Francesas e outros), o Louriçal (pelo seu património ligado à instalação do convento) e Abiúl (pelo legado dos Duques de Aveiro). Se atentarmos na história do concelho, podemos ver que estes núcleos correspondem a antigas áreas administrativas individuais, o que justifica a concentração de bens patrimoniais.

No que diz respeito a património arqueológico, Pombal tem uma história da sua ocupação rica, desde a Pré-História (Paleolítico e Neolítico) e com grande foco no período de ocupação romana. O Abrigo com Gravuras Rupestres no Vale do Poio Novo (Redinha) está

classificado como tendo Interesse Municipal, mas outros vestígios estão a ser estudados (PDM – Vol.IV, 2013).

Por outro lado, o concelho de Pombal é bastante rico em património cultural imaterial (Figuras 18 e 19) e, nesta tipologia, há uma maior distribuição pelas várias freguesias.



Figura 18: Tortachos ou bolos de sangue
Fonte própria (2018)



Figura 19: Bracejo pronto a ser trabalhado
Fonte própria (2019)

Há que referir que a Câmara Municipal de Pombal, no âmbito de parcerias/redes turísticas das quais faz parte, teve algumas iniciativas para a divulgação desta tipologia de património, nomeadamente lendas, através de filmes animados, brochuras e outros meios. É de referir que os dois museus municipais do concelho estão, de alguma forma, associados a património imaterial. Um deles, dedicado ao artesanato nacional (Museu de Arte Popular Portuguesa) e o outro à figura do Marquês de Pombal (Museu Marquês de Pombal).

Pombal é rico em lendas: (i) religiosas (associadas a ermidas/capelas ou originárias de tradições festivas), (ii) associadas ao Marquês de Pombal, (iii) relativas à Mata Nacional do Urso e à Praia do Osso da Baleia, (iv) relacionadas com a origem da cidade de Pombal ou a toponímia das localidades e freguesias. Muitas delas foram descartadas enquanto factos, mas todas elas vão buscar elementos históricos do concelho (seja à presença de mouros no território, à personalidade do Marquês ou a elementos físicos). Neste seguimento, deve-se realçar a ligação de Pombal a várias figuras de interesse: Gualdim Pais, D. Dinis, Marquês de Pombal, Duques de Aveiro, Condes de Castelo Melhor, João de Barros ou Martel Patrício.

Na gastronomia destaca-se, como típico de grande parte do território, a confeção do carneiro, a fogaça do Bodo (que para além do seu valor gastronómico, tem associada a si lendas diversas em diferentes pontos do concelho), várias receitas de migas, sopas secas e papas e os tortulhos (produto típico que levou à criação da Confraria do Tortulho de Vila Cã). Os Tortachos (ou Bolos de Sangue) associados à matança do porco são um património muito específico da zona oeste do concelho (Figura 18), os Biscoitos e a Leitoa do Louriçal são o ex-líbris dessa freguesia e a Redinha destaca-se pelo Bacalhau à Poios.

Em termos de artesanato e atividades económicas, destaca-se o Bracejo da Ilha (Figura 19), uma arte em cestaria muito típica deste território. A atividade resineira (e os utensílios, saberes-fazer e tradições associadas), da qual Pombal chegou a ser um dos grandes centros produtores a nível mundial, é outro património a divulgar, assim como a cerâmica (ligada à indústria e ao artesanato locais).

Património Natural

Tendo em consideração que o concelho de Pombal se estende entre a serra (numa zona cársica) e o mar, passando por zonas ribeirinhas, a riqueza e diversidade paisagísticas são inquestionáveis e ainda se associam a valores científicos de interesse internacional.



Figura 20: Maciço de Sicó
Fonte própria (2018)

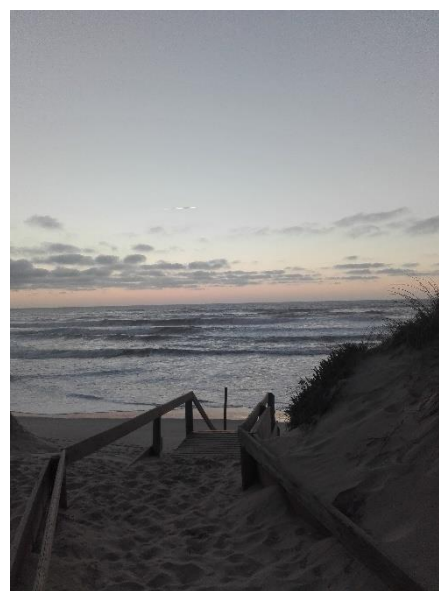


Figura 21: Praia do Osso da Baleia
Fonte própria (2019)

O território concelhio pertencente ao Maciço Calcário de Sicó (Figura 20), situado na zona mais a leste de Pombal, está classificado pela Rede Natura 2000 enquanto parte do Sítio Sicó/Alvaiázere (CMP, 2019; Gonçalves, 2013; PDM – Vol.II, 2014).

Nesta área encontramos algumas formas calcárias que se destacam: (i) a Serra de Sicó, (ii) o Vale do Poio Velho e o Vale do Poio Novo, (iii) algumas exurgências como a do Rio Anços e (iv) outras formas de menores dimensões como lapiás, dolinas, algares e outros (CMP, 2019). No concelho existem também algumas grutas, destacando-se a Gruta das Corujeiras (Abiúl), passíveis de serem exploradas na prática de espeleologia.

Na região oeste do concelho encontramos uma outra paisagem, dominada pela Mata Nacional do Urso e a Praia do Osso da Baleia. A MNU foi iniciada no reinado de D. Afonso III (século XIII) com o objetivo primordial de preservar as dunas e travar o avanço das areias para áreas de cultivo, numa mancha predominantemente constituída por pinheiros (nomeadamente, o pinheiro-bravo). Com o avançar dos séculos, o eucalipto tem ganho cada vez mais espaço na Mata (AFN, 2010; CMP, 2019; PDM – Vol.II, 2014).

A Mata está classificada como Reserva Ecológica Nacional, existindo, por isso, um “condicionamento da florestação e da expansão urbano-turística” (PDM- Vol.II, 2014, p.392). Apesar de a funcionalidade principal da Mata ser a produção, em segundo lugar coloca-se a proteção, pois esta é uma área com uma relativa biodiversidade, para a qual as lagoas existentes no perímetro contribuem bastante (AFN, 2010). Localizados na Guarda do Norte, talhão 162, dois pinheiros centenários estão classificados como Árvore de Interesse Público (PDM – Vol.II, 2014).

A Praia do Osso da Baleia (Figura 21), que se insere no perímetro da MNU, é a única praia do concelho (apesar de já existir um projeto para a abertura da Praia do Urso, também no perímetro da MNU). Caracterizando-se por uma baixa humanização (controlada pelas entidades responsáveis), esta praia encontra-se num estado quase selvagem. O sistema dunar associado à praia caracteriza-se pela variedade de tipologias de duna, tendo alguma importância científica (AFN, 2010; PDM – Vol.II, 2014).

Um dos recursos naturais com maior valor científico, no entanto pouco explorado e referido, é o património paleontológico (vestígios de seres vivos que permitem traçar a história da vida no Planeta Terra).

A Jazida de Andrés (Santiago de Litém), na qual foram descobertas ossadas de dinossauro em 1988, tem grande importância tanto a nível nacional como internacional, existindo publicações científicas sobre a mesma. Foi o primeiro local em Portugal onde se

encontraram fósseis de *Allosaurus fragilis*, para além de se terem encontrado vestígios de outros seres, tanto da fauna como da flora (PDM – Vol.IV, 2013).

Foram descobertas ossadas de dinossauros noutras partes do concelho, como em Mouriscas (Pombal), mas não há estudos sobre os mesmos.

3.2. Oferta Turística

3.2.1. Alojamento

O alojamento é um dos serviços de base para o desenvolvimento do turismo num território. É um dos maiores garantes de receita turística e permite que a visita se estenda a mais de um dia. Segundo o Registo Nacional de Turismo, Pombal tem oito empreendimentos turísticos em 2019, somando um total de quatrocentas e vinte e uma camas disponíveis (RNET, 2019).

De entre os empreendimentos existentes, podem-se encontrar várias tipologias: quatro estabelecimentos hoteleiros (três deles na cidade de Pombal); duas casas de campo; um empreendimento de agroturismo; e um parque de campismo (Sigtur, 2018).

Recorrendo à Figura 22, percebe-se que há uma concentração significativa de empreendimentos na cidade de Pombal, maioritariamente estabelecimentos hoteleiros. De resto, encontram-se alguns empreendimentos distribuídos pelo concelho mais voltados para o turismo em espaço rural, associando-se ao turismo de natureza que é uma aposta concelhia.

Na Guia encontra-se o único estabelecimento hoteleiro fora da sede de concelho, numa posição estratégica enquadrada na zona industrial da Guia e junto da EN 109. Note-se que a Redinha, como freguesia com alguns dos recursos turísticos mais relevantes do concelho, associados ao Maciço de Sicó, tem apenas nove camas disponíveis (concentradas num único estabelecimento).

De destacar o parque de campismo *O Tamanco* que, pela sua oferta diferenciada e panóplia de atividades (*ateliers* de artesanato, jantares temáticos, entre outros), pode ser entendido como uma atração em si e acolhe um perfil de turista, associado ao caravanismo, que está a ganhar expressão em Portugal.

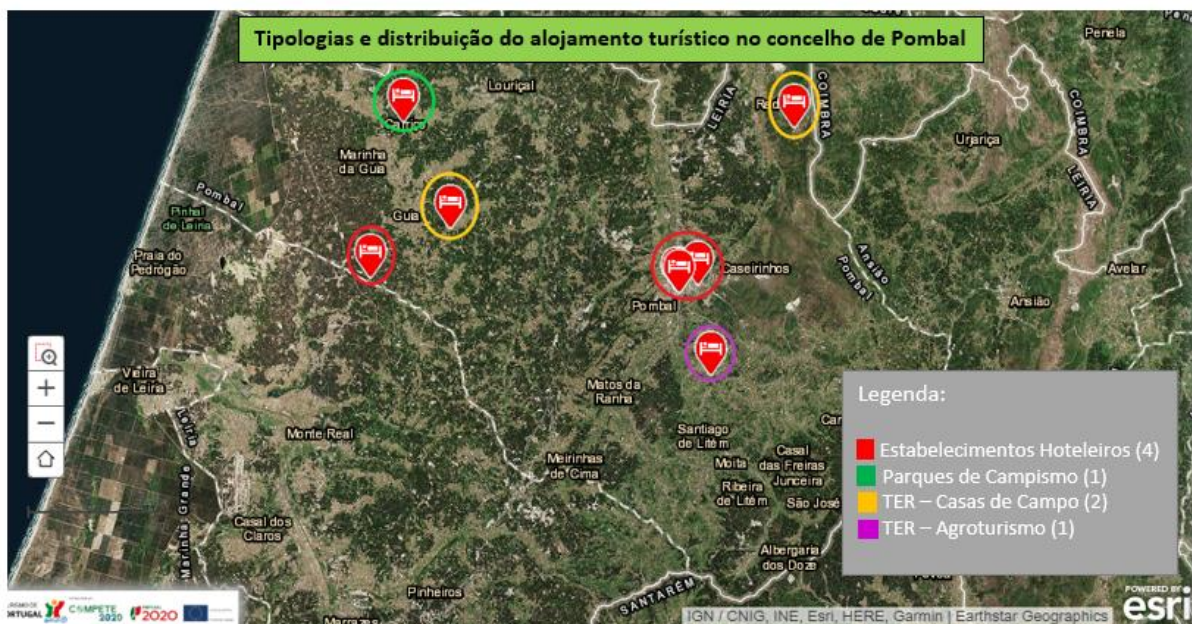


Figura 22: Mapa da distribuição do alojamento turístico em Pombal por tipologia

Fonte: adaptado de SigTur, 2018

O Gráfico 7 apresenta a distribuição do número de camas disponíveis por freguesia. A freguesia de Pombal cobre metade da oferta existente, surgindo apenas mais três freguesias com camas disponíveis: Carriço (através do parque de campismo), Redinha, e União de Freguesias da Guia, Ilha e Mata Mourisca.

Distribuição das camas disponíveis por freguesia (%)

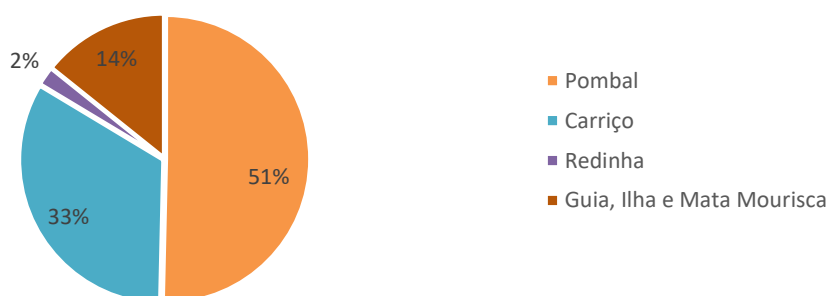


Gráfico 7: Camas disponíveis em empreendimentos turísticos por freguesia no concelho de Pombal

Fonte: SigTur, 2018

Na plataforma SigTur (2018) são apresentados, paralelamente aos empreendimentos turísticos existentes, projetos admitidos. No caso de Pombal, existem cinco novos estabelecimentos hoteleiros em projeto, distribuídos pelas freguesias de Pombal e Vermoil e

pelas uniões de freguesias da Guia, Ilha e Mata Mourisca e de Santiago e S. Simão de Litém e Albergaria dos Doze (Alitém).

No Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), Pombal apresenta trinta e seis alojamentos em 2019. Estes estão divididos por três tipologias: moradia (vinte registos), apartamento (cinco registos) e estabelecimento de hospedagem (onze registos).

Analisando o Gráfico 8 pode-se perceber que o alojamento local apresenta uma maior dispersão no território concelhio, sendo que nove das treze freguesias no concelho estão representadas. Apesar de a freguesia de Pombal continuar a deter o maior número de registos, desce dos 50% respeitantes ao número de empreendimentos turísticos para 33,33% no alojamento local.

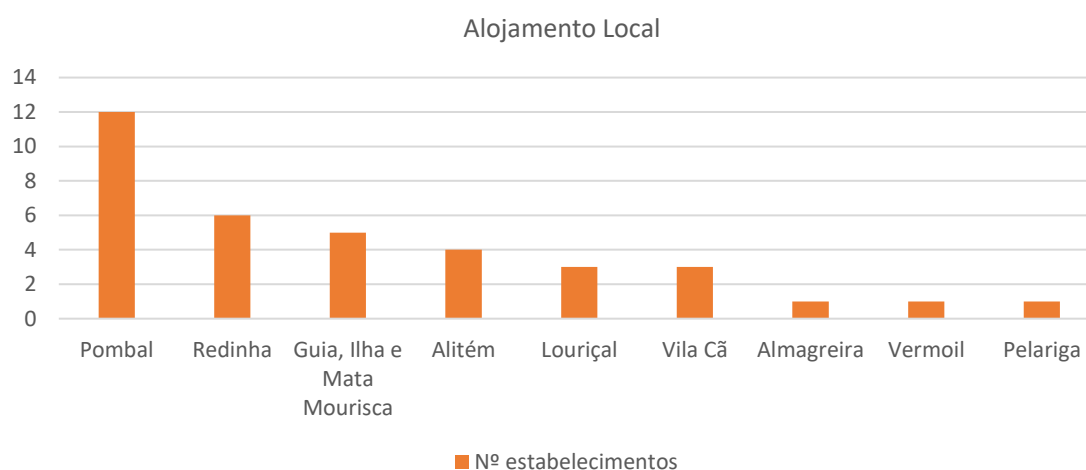


Gráfico 8: Número de unidades de alojamento local no concelho de Pombal por freguesia

Fonte: RNAL, 2019

3.2.2. Restauração, cafés e bares

Em termos de restauração, o município tem uma oferta variada, distribuindo-se por todo o território concelhio com um número acentuado de estabelecimentos na sede de concelho (PDM – Vol.VIII, 2014).

A variedade gastronómica não é muito destacada, apesar de existirem alguns restaurantes de cozinha chinesa e hamburguerias no concelho. Algumas das grandes cadeias de restauração concentram-se na cidade de Pombal. Existe um estabelecimento da *Burger King*, assim como da *Telepizza*, *Pizza Hut* e *Mr.Pizza*; na Guia existe um estabelecimento da *Takos King*. Alguns restaurantes apostam na gastronomia local, como é o caso da *Casa da Azinheira*.

Alguns dos restaurantes pombalenses têm alcance regional e nacional, tornando-se eles próprios uma atração turística, com artigos publicados sobre os mesmos e procura por parte de figuras públicas (PDM – Vol.VIII, 2014). O *Manjar do Marquês*, conhecido pelo arroz de tomate e outras iguarias, tornou-se num local de paragem de excursões por excelência, sendo ponto de venda de produtos gastronómicos típicos da região e de *souvenirs*. O restaurante *O Pote* tem o leitão como produto base, apresentando-o das mais variadas formas (desde o assado mais tradicional a empadas de leitão), e, tal como o *Manjar do Marquês*, alcançou o reconhecimento a nível nacional.

Em termos de padarias e pastelarias, Pombal é um concelho com algum dinamismo e reconhecimento. A *Padaria Dionísio* tem-se vindo a expandir e o seu bolo-rei ganhou vários prémios a nível nacional. As várias padarias na zona do Louriçal apostaram nos Biscoitos do Louriçal (um património associado ao convento da vila). Na cidade de Pombal, a *Filinata* destaca-se pela repescagem e criação de algumas receitas com grande aceitação (os Cardalinhos, as Queijadas da Ti Maria Rata e o Marquês) e a *PombalDoce* recriou a fogaça, um bolo seco associado às festas da cidade (com uma lenda bastante rica) cuja receita foi perdida.

Em termos de cafés e espaços de convívio, destaca-se o núcleo da cidade de Pombal: o *Café Nicola* pela sua longevidade e história na cidade; o *Café Concerto* por agregar comida, convívio e eventos de lazer e reflexão; e o *Lado*, um estabelecimento recente que apostou em *doughnuts* e café de especialidade e atrai um público mais jovem.

O concelho de Pombal em geral, inclusivamente na cidade, tem uma vida noturna pouco diversa. Destaca-se em termos de bar noturno/discoteca a *Palace Kiay*, nas Meirinhas.

3.2.3. Equipamentos e atividades culturais e desportivas

Os equipamentos culturais, apesar de terem como função primordial servir a população residente, podem ser um importante fator de diversificação da oferta de um destino e potenciador da qualidade do mesmo.

Em termos museológicos, Pombal apresenta dois núcleos municipais: o Museu de Arte Popular Portuguesa (cuja temática é o artesanato) e o Museu Marquês de Pombal (um museu monográfico da figura que morreu em Pombal). Em fase de planeamento estão dois possíveis Centros de Interpretação: um paleontológico, em Santiago de Litém e outro ambiental, na casa da guarda no Grou; assim como o Núcleo Etnográfico da Almagreira e um projeto já em fase de implementação, o ExploreSicó (centro de interpretação e unidade de alojamento). O Núcleo Museológico e Etnográfico do Rancho Folclórico da Redinha está aberto ao público apenas

através de marcação prévia. No Louriçal, é possível visitar o Memorial Museu Madre Maria do Lado.

A cidade de Pombal concentra algumas salas de exposição/espetáculo de variadas dimensões. O Expocentro (um grande salão localizado na zona industrial de Pombal, no qual se realizam eventos de nível nacional, como a Feira Nacional de Artesanato), o Teatro-cine de Pombal (com uma programação regular, nomeadamente de teatro, e uma sala própria para exposições temporárias), a Biblioteca Municipal (com várias iniciativas culturais: colóquios, lançamentos de livros, tertúlias e exposições), o Arquivo e os Museus Municipais (que recebem frequentemente exposições temporárias e eventos de menor dimensão).

Se a aposta no teatro é relativamente expressiva, a aposta no cinema é quase nula. Existe apenas uma sala de cinema em Pombal, com uma programação reduzida a um filme por semana.

Existe uma programação mensal de atividades (*Agenda Cultural*) que é distribuída por toda a população via correio. Alguns dos eventos estão estabelecidos com uma periodicidade anual (Tabela 3).

Tabela 3: Distribuição dos principais eventos do concelho ao longo do ano

Mês	Atividade / Evento
Janeiro	
Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> • Cortejo de Carnaval (Pombal).
Março	<ul style="list-style-type: none"> • Festival de Teatro.
Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Semana da Juventude; • Mercado Medieval (Castelo de Pombal).
Maió	<ul style="list-style-type: none"> • Encontro de Literatura Infantojuvenil; • Feira do Livro; • Festival de Teatro Juvenil; • Festival Pombalino.
Junho	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonato Nacional de Perícia Automóvel; • Salão Nacional do Transporte; • Corrida dos Gambuzinos (Pombal); • ExpoFago (Guia); • Festival 7 Sóis 7 Luas.
Julho	<ul style="list-style-type: none"> • Festas do Bodo (Pombal); • Festival 7 Sóis 7 Luas; • Ti Milha-Festival Multicultural e Recreativo (Ilha).

Agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Touradas de Abiúl; • Festival 7 Sóis 7 Luas.
Setembro	<ul style="list-style-type: none"> • Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal; • Manobras – Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas; • Encontro de Bandas do Concelho de Pombal.
Outubro	<ul style="list-style-type: none"> • Manobras – Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas.
Novembro	<ul style="list-style-type: none"> • Comemorações do Dia do município; • FisioSaúde.
Dezembro	<ul style="list-style-type: none"> • Natal na Cidade de Pombal.

Nota: Entre anos, o mês no qual cada evento decorre pode variar

Fonte: CMP, 2019; Gonçalves, 2013; PDM – Vol.VIII, 2014

Pombal tem uma longa tradição ligada ao desporto e este setor é foco de interesse no investimento concelhio.

Em 2016, o município contava dezanove modalidades praticadas pela comunidade: futebol, futsal, karaté, atletismo, andebol, basquetebol, ginástica acrobática, natação, ténis, judo, BTT, orientação/BTT, xadrez, radiomodelismo, kravamaga, campismo e modelismo, capoeira, bujukso e matraquilhos (CMP, 2019).

Apesar de não ser referido pela Câmara Municipal de Pombal, a prática de escalada e outros desportos de natureza é bastante procurada na zona de Sicó, nomeadamente por praticantes internacionais. A pesca desportiva é comum na Praia do Osso da baleia.

Em termos de equipamentos para a prática desportiva, para além da proliferação dos pavilhões gimnodesportivos e campos de futebol, existem duas pistas de aeromodelismo (Pombal e Carriço), um campo de minigolfe (Pombal), um campo de tiro (Guia), um centro hípico (Guia) e vários espaços verdes e urbanos com facilidades e equipamentos para a prática desportiva mais informal (PDM, 2013).

De destacar o núcleo desportivo da cidade de Pombal, no qual se concentram vários equipamentos e atuam várias associações de carácter desportivo. Em termos de equipamentos destaca-se a piscina coberta, os campos de ténis, o Estádio Municipal de Pombal e o Pavilhão Gimnodesportivo Professor Eduardo Gomes (com sala de ginásio).

A aposta do município em tornar Pombal num centro desportivo tem-se salientado através da organização de eventos de nível municipal, regional e nacional no concelho, com maior incidência na cidade de Pombal. Alguns dos eventos anuais com mais destaque são: a Prova do Bodo (corrida/caminhada), o Campeonato Nacional de Perícia Automóvel, a Corrida

dos Gambuzinos (corrida/caminhada) e o Luzecus (caminhada noturna organizada pelo grupo de escuteiros do Carriço).

O investimento no atletismo pode tornar Pombal um destino de turismo desportivo. Nos últimos anos tem-se realizado no ExpoCentro o Campeonato Nacional de Atletismo em pista coberta de vários escalões. Foi apresentada uma candidatura do Município para a organização do Campeonato Europeu de Atletismo em pista coberta (escalão de veteranos) em 2018 – que decorreu em Berlim (Alemanha) - e existe ainda a intenção de realizar campeonatos internacionais de desporto adaptado no espaço (Jornal de Leiria, 2017).

De facto, apesar de Pombal ter o potencial cultural, a descentralização e alguns equipamentos que tornam a cidade atrativa para este tipo de provas, é necessário investir em equipamentos e serviços complementares, começando pelo alojamento especializado e suficiente para instalar um número elevado de turistas/atletas com necessidades específicas.

3.2.4. Equipamentos turísticos

Para além dos museus já referidos nos equipamentos culturais, Pombal tem algumas estruturas que facilitam e promovem o turismo no concelho.

O único posto de turismo no município está instalado no Castelo de Pombal e, apesar de alguma contestação por parte da população, a transferência do posto (da parte *baixa* da cidade para o ponto mais visitado do concelho), em 2014, levou a um crescimento substancial da procura deste ponto, segundo Anabela Ferreira, técnica responsável pelo atendimento no posto de turismo.

A Praia do Osso da Baleia está equipada com várias estruturas e ferramentas que facilitam o acesso e usufruto da população em geral (passadiços, parque de estacionamento, bar, posto de primeiros socorros, área aberta de duche, parque de merendas) e de utilização específica para indivíduos com deficiências motoras (instalações sanitárias adaptadas, acessos adaptados, apoios anfíbios, nadadores salvadores com formação específica) (CMP, 2011).

O projeto da ciclovia da Estrada Atlântica criou uma estrutura turística de dimensão regional, que liga Pombal à Nazaré numa estrada costeira. Este percurso liga praias com diferentes características e estruturas que se condensam numa paisagem de grande valor ambiental e científico; no entanto, está subaproveitado, na medida em que não existe informação prática e patrimonial disponível, não existem pontos de informação no percurso, postos de socorro ou serviços para ciclistas, por exemplo.

Apesar de o projeto CIMU-SICÓ (mais recentemente denominado como ExploreSicó) estar em desenvolvimento e de existir a Estação de Biodiversidade no Vale do Poio, a zona da Serra de Sicó carece de estruturas e serviços turísticos, desde a sinalização, a estruturas de apoio à escalada desportiva e à disponibilização de informação turística.

Na periferia da cidade de Pombal localiza-se o Panorâmico Aquaparque de Pombal que alia vários serviços e estruturas: o aquaparque em si, danceteria e discoteca, sala de eventos e congressos e área para megaeventos, restaurante, entre outros (Panorâmico Aquaparque, 2019).

“(…) Integram o concelho de Pombal, no seu itinerário, 28 roteiros/percursos, dos quais 5 são definidos pela Região de Turismo Leiria/Fátima, dez pelo Município de Pombal, oito pela associação Terras de Sicó, quatro pelo semanário Região de Leiria e um pelo ECOMATUR - Ecoturismo na Mata Nacional do Urso” (PDM – Vol.VIII, 2014, p.16). Embora exista um grande número de rotas traçadas, muito poucas são exploradas e alvo de manutenção e divulgação. A Grande Rota 26 (associada ao Maciço de Sicó), a Rota Pombalina (no centro histórico da cidade de Pombal) e os Trilhos da Lagoa de S. José e da Baleia Verde (na envolvente da MNU e da Praia do Osso da Baleia) são aquelas com maior destaque, sendo que os últimos dois foram duramente afetados no incêndio de 2017 e na tempestade de 2018.

3.3. Procura turística

Embora não seja pretensa deste trabalho abordar de forma direta e aprofundada a procura turística no território em análise e de não existirem dados suficientes para o fazer, considerou-se relevante apresentar alguma informação estatística sobre o volume da procura no concelho e indicar algumas características do perfil da procura recolhidas através do contacto com entidades locais.

Em termos de dormidas, Pombal apresenta no ano de 2017 um volume de 43.607, constituindo-se como o quarto município com mais dormidas na Comunidade Intermunicipal (CIM) de Leiria (Quadro 1).

Pombal representa 8,47% das dormidas na CIM de Leiria, apenas ultrapassado por: Leiria, sede de distrito, que contabiliza praticamente metade das dormidas (49,19%) do território em 2017; Marinha Grande, município com um grande foco no turismo industrial e no produto sol e mar, que teve 24,49% das dormidas; e Batalha, município no qual se localiza um património com a chancela da UNESCO (Mosteiro de Santa Maria da Vitória ou da Batalha), as Grutas das Moedas e outras atrações de algum relevo, que contabilizou 12,37% das dormidas.

Pombal representa 0,65% das 6.764.282 dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico contabilizadas na Região Centro de Portugal em 2017 e o conjunto da CIM de Leiria representa 7,61% (Turismo Centro de Portugal, 2019).

Território	n	%
Região de Leiria	514.970	100
Alvaiázere	1.946	0,38
Ansião	2.090	0,41
Batalha	63.724	12,37
Castanheira de Pêra*	-	-
Figueiró dos Vinhos	6.774	1,32
Leiria	253.303	49,19
Marinha Grande	126.107	24,49
Pedrógão Grande*	-	-
Pombal	43.607	8,47
Porto de Mós	13.058	2,54

Legenda: * - informação indisponível

Quadro 1: Dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico na CIM de Leiria em 2017

Fonte: Turismo Centro de Portugal, 2019

Comparando a evolução do número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico entre o município de Pombal e da CIM de Leiria entre 2014 e 2017 (Gráfico 9), Pombal apresenta um crescimento médio anual de +6,78%, ficando abaixo da média regional que regista um crescimento médio anual de +9,34%.

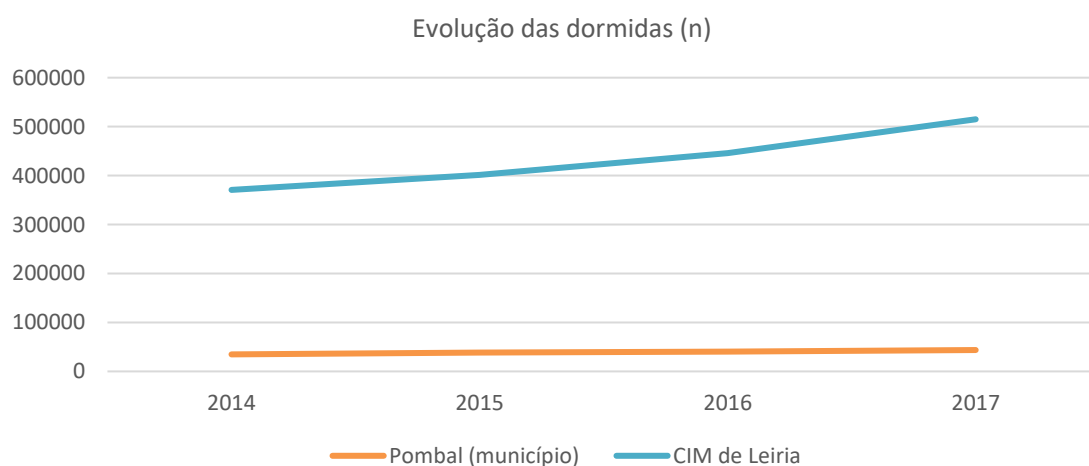


Gráfico 9: Evolução do número de dormidas em Pombal e na CIM de Leiria entre 2014 e 2017 (n)

Fonte: Turismo Centro de Portugal, 2019

Do total de dormidas que ocorreram em 2017 no concelho de Pombal, 30.204 (69,29%) foram em estabelecimentos hoteleiros. Estes números demonstram a importância que tipologias de alojamento turístico menos tradicionais têm no território, visto cobrirem 30,71% das dormidas contabilizadas (PORDATA, 2019).

Em termos de estada média, Pombal apresenta uma média de 1,5 noites em 2017, valor que fica abaixo da média da CIM de Leiria (1,9 noites), da Região Centro de Portugal (1,8 noites) e do país (2,7 noites) (PORDATA, 2019).

No que concerne os mercados emissores, Portugal tem quatro países de origem tradicionalmente considerados como os principais (Gráfico 10): Reino Unido (20,9% das dormidas de estrangeiros em Portugal no ano de 2017), Alemanha (13,8%), França (9,9%) e Espanha (9,9%) (ET 2017, 2018). Procurou-se avaliar a *performance* da Região Centro de Portugal, da CIM de Leiria e do município de Pombal em relação aos quatro mercados para o mesmo ano (2017) e algumas diferenças em relação ao panorama nacional são marcadas.

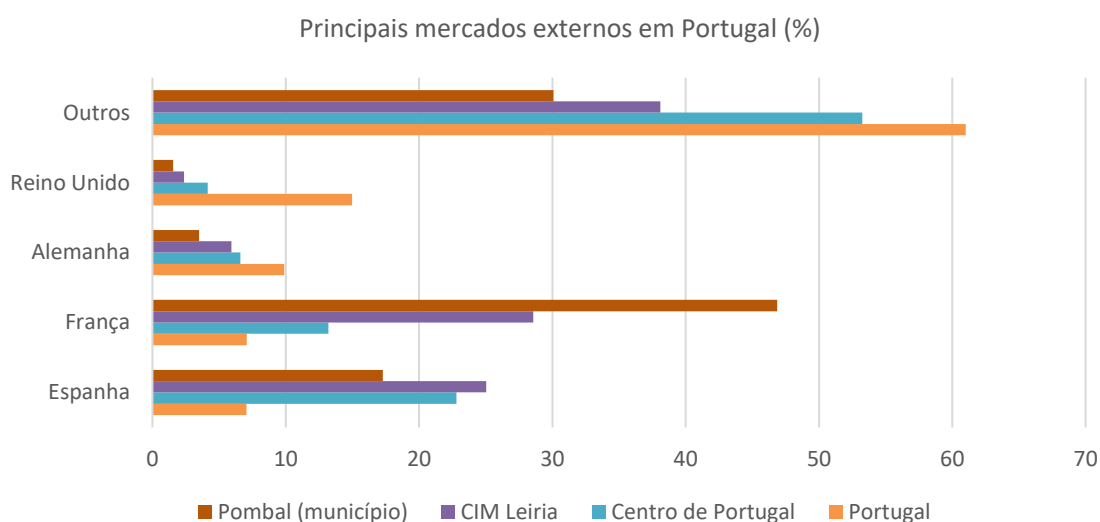


Gráfico 10: Quota dos principais mercados externos em Portugal nas dormidas internacionais em Pombal, CIM de Leiria, Região Centro de Portugal e Portugal (%)

Fonte: ET 2017, 2018; Turismo Centro de Portugal, 2019

Desde logo o balanço entre a procura interna e externa: a nível nacional, a procura interna em relação ao número de dormidas corresponde a 28,5% do total; a Região Centro de Portugal (52,4%) e a CIM de Leiria (55,1%) têm uma procura interna superior à externa e Pombal, numa realidade quase inversa à nacional, regista 71,9% das dormidas no mercado interno (Turismo Centro de Portugal, 2019).

Mercados como o Reino Unido e a Alemanha perdem quota em relação a Portugal nos restantes territórios tratados (Gráfico 10). Por outro lado, os mercados espanhol e francês ganham quota na Região Centro de Portugal, facto que se justifica em grande parte pela proximidade a Espanha e as acessibilidades entre a fronteira e o resto da NUT II correspondente ao Centro de Portugal e pela forte tradição de emigração, nomeadamente da população rural, para França que se faz sentir no território.

No caso específico de Pombal, destaca-se que 46,87% das dormidas feitas por estrangeiros correspondem ao mercado francês. Esta realidade pode ser vista de duas formas: por um lado, Pombal tem um mercado-alvo expressivo que deve ser trabalhado e para o qual o destino deve criar condições que melhorem a sua experiência, por exemplo através da disponibilização da informação turística em francês e da introdução do idioma na formação dos recursos humanos; por outro lado, a forte dependência a um mercado específico é um risco que deve ser contornado através de ações de penetração noutros mercados.

Neste seguimento, é de salientar que Portugal tem vindo a conseguir variar os seus mercados-alvo, sendo que 61% das dormidas de estrangeiros em território nacional foram de mercados que não os quatro referidos anteriormente em 2017 (Gráfico 10); a CIM de Leiria ainda se encontra bastante dependente destes mercados com 38,11% das dormidas por parte de outros mercados e Pombal tem a maior dependência com apenas 30,08% de dormidas de outros mercados.

Há que referir que o Gráfico 10 não representa a realidade no seu todo. Na última estratégia delineada para o turismo nacional são considerados oito mercados estratégicos: Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Brasil, Países Baixos, Irlanda e Escandinávia (TP, 2017) que estão mais de acordo com os principais mercados do município de Pombal (Quadro 2).

Apesar de não existirem dados disponíveis que possibilitem aferir, de forma minuciosa, os principais mercados em termos de dormidas em alojamentos turísticos no concelho de Pombal, a nacionalidade dos visitantes dos núcleos museológicos e do posto de turismo do município ajudam a traçar o perfil do turista em Pombal (Quadro 2).

Como se pode observar no Quadro 2, o mercado francês tem grande expressão na procura do destino (correspondendo a 38,35% dos visitantes internacionais no MMP, 37,14% no MAPP e 30,69% no posto de turismo). Com uma diferença de cerca de 20% em relação a França nos visitantes dos núcleos museológicos, segue-se Espanha.

O mercado brasileiro é também bastante significativo, alcançando a terceira posição nos visitantes dos núcleos museológicos e a segunda no posto de turismo. Apesar de não existirem dados sobre as dormidas em alojamentos turísticos no que diz respeito a este mercado, é de

referir que o continente americano representa 10,22% das dormidas de estrangeiros em Pombal no ano de 2017 (Turismo Centro de Portugal, 2019) o que, segundo as estatísticas do posto de turismo e o relato de representantes d’O *Tamanco* (parque de campismo e autocaravanismo) e do *Belém Hotel* (alojamento hoteleiro) corresponde maioritariamente aos países: Brasil, Estados Unidos da América (EUA) e Canadá.

As restantes posições, abaixo dos 10% nos três espaços, têm vindo a ser disputadas nos últimos anos entre três países de origem: Holanda, Reino Unido e Alemanha.

Museu Marquês de Pombal (MMP)			Museu de Arte Popular Portuguesa (MAPP)			Posto de Turismo		
Posição	País	Quota (%)	Posição	País	Quota (%)	Posição	País	Quota (%)
1º	França	38,35	1º	França	37,14	1º	França	30,69
2º	Espanha	20,71	2º	Espanha	17,96	2º	Brasil	18,41
3º	Brasil	17,80	3º	Brasil	13,98	3º	Espanha	9,18
4º	Holanda	5,02	4º	Holanda	5,71	4º	Reino Unido	8,94
5º	Reino Unido	3,72	5º	Reino Unido	5,41	5º	Holanda	5,51

Nota: A quota de cada país corresponde à procura externa, não incluindo a procura interna.

Quadro 2: Visitantes do MMP, do MAPP e do Posto de Turismo de Pombal segundo o país de origem (%)

Fonte: informação cedida pela CMP, 2018

Em termos de perfil da procura, não existem estudos realizados para o destino Pombal pelo que as informações recolhidas se baseiam na perceção de representantes de duas unidades de alojamento turístico: um estabelecimento hoteleiro e um parque de campismo e de autocaravanismo. Os testemunhos, embora corroborem a informação apresentada no Quadro 2, demarcam perfis de turistas diferentes conforme o tipo de alojamento.

O *Belém Hotel*, localizado na cidade de Pombal, é procurado principalmente por trabalhadores de nacionalidade portuguesa, donos de empresas sediadas ou com sucursais no concelho e também empregados na zona industrial da cidade. Este grupo, normalmente, estende a sua estada de segunda a sexta-feira. Em termos de procura internacional do hotel, os principais mercados emissores são o espanhol e francês.

Segundo Filipa Roma, as principais motivações para a pernoita em Pombal são (i) como referido anteriormente, motivos laborais; (ii) turismo de passagem – viajantes entre Lisboa e

Porto que pernoitam uma noite e procuram conhecer a zona no período de um dia, normalmente visitando apenas a cidade (este grupo, normalmente, tem pouco conhecimento das atrações existentes em Pombal à chegada); (iii) equipas desportivas que se deslocam a Pombal para participar em campeonatos nacionais e internacionais; (iv) uma grande parte da procura do hotel durante o verão deve-se a casamentos e movimenta principalmente emigrantes; (v) eventos/festividades – os eventos organizados pela CMP, como as Festas do Bodo e a Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal, levam à distribuição de grupos e indivíduos pelos três hotéis da cidade por parte da CMP.

Os hóspedes têm conhecimento e fazem as reservas do hotel, norma geral, através de *websites* para esse fim (especialmente o *Booking*) e das redes sociais. Segundo a informante, o hotel não tem parcerias com operadores turísticos.

Já a procura externa do parque de campismo *O Tamanco* tem, segundo Irene van Hoek, como principais mercados emissores: a Holanda (país de origem dos proprietários, no qual têm uma equipa de promoção e marcam presença em alguns eventos), Reino Unido, Alemanha e Espanha.

Através do *Airbnb* conseguem ainda chegar a mercados como: Israel (mercado em crescimento devido à criação de voos diretos da TAP-Transportes Aéreos Portugueses), Canadá, USA e vários países da União Europeia.

Os principais grupos que procuram *O Tamanco* são:

- Casais entre os vinte e os trinta e cinco anos que, devido aos voos baratos e às facilidades dos *websites* de reservas, ficam em Portugal durante cerca de uma semana, viajando entre Lisboa e Porto. Escolhem passar uma a duas noites num espaço fora da cidade e perto da praia. Dentro desta tipologia, tem vindo a crescer a procura de casais alemães com recém-nascidos devido à legislação do subsídio de seis meses a um ano após o nascimento da criança no país;
- Portugueses entre os vinte e os trinta e cinco anos que procuram uma experiência diferenciadora (destaque para o tubismo) para uma noite ou fim de semana.

Para perceber a distribuição da procura ao longo do ano em Pombal, recorreu-se ao número de visitantes mensais no Castelo de Pombal, a atração mais visitada do concelho, em 2017 (Gráfico 11). Há que frisar o número total de visitantes inclui residentes locais.

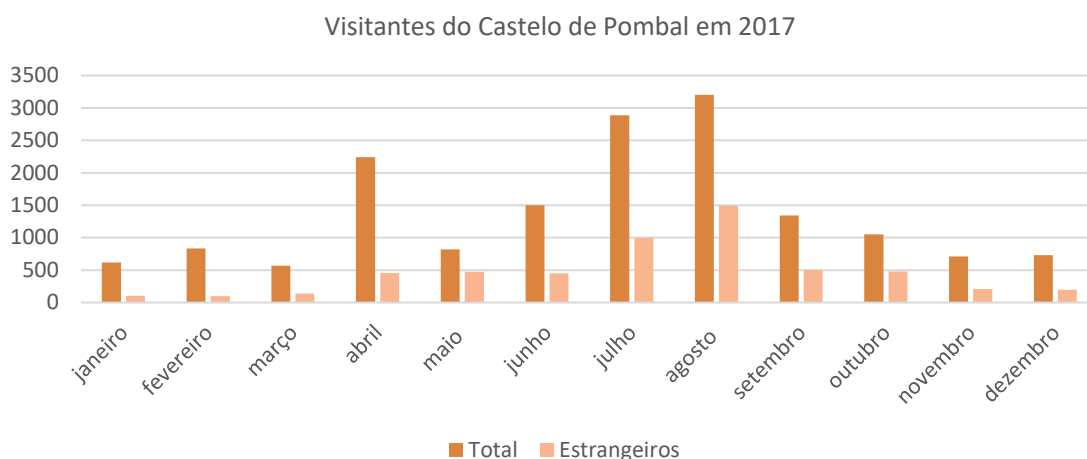


Gráfico 11: Distribuição mensal dos visitantes do Castelo de Pombal em 2017 (n)

Fonte: informação cedida pela CMP, 2018

O mês no qual se registam mais visitantes, tanto gerais como estrangeiros, é agosto, seguido de julho. Este destaque está em concordância com os meses aos quais se atribui tradicionalmente a época de férias em Portugal e nos países europeus. Abril também se destaca a nível geral, coincidindo também com uma época associada a férias de curta duração. O ligeiro destaque de setembro e outubro deve-se à concentração de visitas com grupos (alcançados através de parcerias com operadores turísticos e entidades).

Os meses que registam números mais baixos são, em termos globais, janeiro e março e, em relação à procura externa, janeiro e fevereiro.

3.4. Política turística: documentos e projetos existentes

Apesar de se reconhecer que o concelho de Pombal tem “alguns potenciais atrativos” (PECP, 1996, p.19) enquanto destino turístico e de esta atividade económica ser apontada como estratégica, pouco se tem feito na área do planeamento e da delineação de uma estratégia de ação para Pombal. Como Gonçalves (2013) afirma, o desenvolvimento turístico do município depende muito da direção tomada pelos programas/redes em que se integra ou por entidades de escala regional.

Os primeiros apontamentos sobre turismo que se encontram em documentos oficiais aparecem na última década do século passado. São, no entanto, breves e inseridos em outras linhas de ação (urbanismo, por exemplo). Nesta última década tem existido algum esforço para a definição de objetivos e existe mesmo um capítulo da Revisão do Plano Diretor Municipal

(2014) dedicado ao turismo. No entanto, continua a não existir um Plano de Turismo do Concelho de Pombal.

As apostas em termos de produtos turísticos são bastante claras, por vezes associadas a outras vertentes, mas sempre tendo por base: o turismo cultural assente na sede de concelho, nomeadamente no Castelo de Pombal; o turismo de natureza alavancado pelos dois extremos do concelho (a oeste: a Mata Nacional do Urso e a Praia do Osso da Baleia; a este, a zona do Maciço Calcário de Sicó).

Segue-se uma síntese das estratégias e linhas de ação propostas em vários documentos oficiais e intervenções em eventos ao longo das três últimas décadas.

3.4.1. Década de (19)90

Agenda 21 Local (1995)

Neste documento, que trata todo o concelho, assume-se “a inexistência de um plano concreto para o desenvolvimento do turismo” (Gonçalves, 2013, p.83), mas são apresentadas algumas medidas numa aposta clara no Turismo de Natureza:

- Turismo de Natureza: Projeto ECOMATUR; desenvolvimento de percursos pedestres; criação de Centro de Interpretação Ambiental na Serra de Sicó (Redinha); projeto intermunicipal da Estrada Atlântica; promoção e criação de infraestruturas para a prática de desportos de natureza;
- Outros projetos: turismo rural na Quinta de Sant’Ana, candidatura para a instalação de uma Pousada da Juventude em Pombal e candidatura ao Programa AGRIS na Redinha.

Plano Estratégico da Cidade de Pombal (1996)

Apesar de o turismo não ser abordado de forma direta e extensiva neste documento, já lhe é atribuída a validade enquanto ferramenta para a valorização e revitalização cultural no Centro Histórico de Pombal.

Referem-se algumas vulnerabilidades e potencialidades que, apesar de não serem exclusivas do turismo, influenciam esta atividade:

- Vulnerabilidade: (i) falta de conservação de edifícios com valor patrimonial; (ii) agenda cultural pouco vasta e diversificada; (iii) espaços verdes insuficientes.

- Potencialidades: (i) Centro Histórico com interesse patrimonial e paisagístico; (ii) figuras associadas a Pombal com interesse a nível nacional; (iii) quadro anual de eventos culturais de âmbito tradicional.

Nos vários domínios de atuação elencados no Plano, pode-se destacar *Património e Cultura* e o *Ambiente, Lazer e Urbanismo* (Tabela 4).

Tabela 4: Medidas nos domínios do Património e Cultural e do Ambiente, Lazer e Urbanismo que afetam o turismo

Domínios	Medidas que afetam o turismo
Património e Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Centro Cultural de Pombal; • Abertura do Museu Marquês de Pombal, do Museu de Arte Popular Portuguesa, do <u>Museu do Pinhal e da Resina</u> e do <u>Museu do Emigrante</u>; • Revitalização e abertura do Teatro-Cine de Pombal; • Realização de eventos no Castelo de Pombal durante o Verão; • Criação de Corredor de Lazer Ribeirinho;
Ambiente, Lazer e Urbanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação e beneficiação da Mata do castelo; • Vários melhoramentos de espaços verdes da cidade; • <u>Candidatura para Pousada da juventude</u>; • Estudo para a reabilitação urbana e patrimonial da zona histórica da cidade.

Fonte: PECP, 1996

Grande parte dos projetos (exceto os elementos sublinhados na Tabela 4) foram realizados com sucesso ou têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos anos, como é o caso da reabilitação urbana da zona histórica de Pombal. É de notar que os núcleos museológicos projetados no Plano estão intimamente ligados ao património cultural imaterial do concelho e que uma preocupação recorrente nos vários capítulos do documento é a salvaguarda e revitalização do património construído do núcleo histórico.

3.4.2. Década de 2000

Apesar de não existir documentação produzida durante este período de tempo que responda a questões de planeamento do turismo no concelho, esta década destaca-se por

algum dinamismo e execução das propostas apresentadas na década anterior, nomeadamente na zona da Mata Nacional do Urso e da Praia do Osso da Baleia.

- 2004: Bandeira Azul e Galardão de Praia Acessível na Praia do Osso da Baleia: foram criadas as condições para conseguir as distinções (facilidades e estruturas para portadores de deficiência; projetos de educação ambiental; segurança e higiene na praia; entre outros);
- 2007: ECOMATUR I – Ecoturismo na Mata Nacional do Urso: percurso pedestre ao longo da Lagoa de S. José;
- 2009: PROA – Projeto de Valorização da Praia do Osso da Baleia: criação do Trilho da Baleia Verde, para interpretação da natureza (CMP, 2011).

3.4.3. Década de (20)10

Apresentação: Município de Pombal: Conhecer para estruturar e promover o sector do turismo (2011)

Esta apresentação lista, de forma bastante pragmática, o que foi feito nos anos anteriores em relação ao turismo e os projetos que serão implementados num futuro próximo. Como se constatou nas fases anteriores, o foco é o turismo de natureza (associado ao turismo desportivo e ao produto sol e mar) e o turismo cultural (com foco no Castelo de Pombal); a novidade nesta apresentação é o investimento na qualificação de recursos humanos.

Nos projetos já realizados, para além dos referidos na década de 2000, foi desenvolvida a Estação de Biodiversidade dos Poios (2011) e a Estrada Atlântica (2011), projeto que liga a zona costeira entre Pombal e Nazaré através de uma estrada que é acompanhada em toda a sua extensão por uma ciclovia.

Os projetos a desenvolver correspondem, como já foi dito, à área do turismo de natureza, ao turismo cultural e à formação (Tabela 5):

Tabela 5: Projetos de turismo a desenvolver no concelho de Pombal

Âmbito / Tipologia	Projeto	Descrição do projeto
Turismo de Natureza	ECOMATUR II	Parque de campismo ecológico (campismo e caravanismo; bar, sala de convívio e restaurante; aluguer de bicicletas)

	CIMU-SICÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Interpretação e Museu Serra de Sicó; • Auditório e Sala Multimédia; • Zona de apoio a desportos de natureza; • Zona de alojamento (camaratas e área de acampamento).
Turismo Cultural Revitalização/Conservação	Valorização do Castelo de Pombal (no âmbito da Rede de Castelos e Muralhas do Mondego)	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de ponto de atendimento, espaço multimédia e cafetaria; • Produção de conteúdos informativos; • Recuperação de estruturas; • Melhoramento de acessos e estacionamento; • Reflorestação da envolvente e implementação de zonas de descanso e de casas de banho públicas.
Formação turística	Formação financiada – POPH (em parceria com a ETAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Curso Profissional de Técnico de Turismo; • Cursos para adultos e de curta duração. Temáticas: animação turística, línguas, <i>marketing</i> territorial, turismo rural, eventos e outros; • Formação específica para empresas.

Fonte: CMP, 2011

Revisão do Plano Diretor Municipal (2013/2014)

Este documento, apesar de ser mais descritivo que vinculativo, é, até à data, a análise oficial mais completa sobre o turismo do concelho. O turismo é diretamente abordado em dois capítulos: um primeiro de diagnóstico e delineação de objetivos e estratégias e um outro (capítulo VIII) dedicado exclusivamente ao turismo.

No primeiro, o turismo é considerado um dos domínios com maior potencial de crescimento em Pombal e, conseqüentemente, deve receber mais atenção nas estratégias de desenvolvimento.

As grandes linhas de ação visam: (i) criar produtos e serviços inovadores e diversificados, (ii) reforçar parcerias estratégicas, (iii) preservar o equilíbrio ambiental e fomentar o desenvolvimento sustentável e (iv) valorizar o património cultural.

São apresentadas ações gerais a desenvolver para o turismo, agrupadas em duas grandes dinâmicas:

- Turismo como motor de crescimento da economia local: alicerçado nos produtos endógenos e na oferta cultural e focado nas parcerias inter e intra-municipais e no aproveitamento de fundos comunitários;

- Investimento na divulgação e *marketing*: recorrendo às novas tecnologias e redes sociais e à conceção de uma rede de postos de informação, pretende-se melhorar a divulgação e informação disponibilizada com base numa estratégia de *marketing* territorial e num plano de promoção turística.

O turismo é ainda abordado como uma ferramenta importante na valorização e preservação do património cultural e natural e, junto com o desenvolvimento industrial, é o foco do reforço de competitividade e atratividade do concelho, assim como da projeção da sua imagem (Tabela 6).

Tabela 6: Turismo como ferramenta de reforço da competitividade e imagem de Pombal

Vetor estratégico: <i>Maximizar posição geo-estratégica do concelho</i>	
Reforçar competitividade e atratividade do concelho	<ul style="list-style-type: none"> • “Promover a Praia do Osso da Baleia, a MNU e a Serra de Sicó enquanto motor do desenvolvimento turístico do concelho”; • “Promover a articulação entre a promoção do concelho como destino de investimento e como destino turístico”.
Projetar a imagem de Pombal	<ul style="list-style-type: none"> • “Certificação, promoção e valorização dos produtos endógenos mais representativos da região”; • “Promover a atração de turistas estrangeiros – Aposta no <i>Touring</i> Cultural e Patrimonial (rotas temáticas), Turismo de Natureza e Gastronomia”; • “Criar estratégia de <i>marketing</i> territorial”.

Fonte: PDM, 2013, p.109

A análise SWOT revela uma visão realista das fragilidades desta atividade económica em Pombal. Foca a diversidade e autenticidade dos seus recursos como ponto forte, assim como as parcerias e redes nas quais o concelho se integra. Como pontos fracos destaca-se a divulgação e informação insuficientes, a falta de articulação entre *stakeholders* e entre oferta e procura, o fraco aproveitamento de determinados recursos patrimoniais, escassez de equipamentos e serviços turísticos e a falta de um plano estratégico para o turismo de Pombal.

O capítulo dedicado ao turismo, mais descritivo, enumera os produtos estratégicos a apostar (com base no PENT 2013-15): Sol e Mar (associado à Praia do Osso da Baleia) e Turismo de Natureza (associado à Serra de Sicó e à Mata Nacional do Urso - MNU).

Apresenta ainda outras apostas: o *touring* cultural e paisagístico (associado, novamente à zona de Sicó e à zona da MNU); gastronomia e vinhos (com particular foco nos eventos e nos produtos das Terras de Sicó); em termos culturais, destaca-se o Castelo de Pombal e as aldeias

históricas (Aldeia do Vale, em Vila Cã); em termos de natureza, volta-se a referir a Praia do Osso da Baleia e a Serra de Sicó, acrescentando-se as grutas da zona de Sicó.

Refere-se que os espaços culturais disponíveis, o alojamento turístico e a restauração têm uma concentração significativa na cidade de Pombal, realidade que deve ser contornada.

PEDU - Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano de Pombal (2015)

Este documento, ao focar-se na área urbana do concelho, mais especificamente na cidade de Pombal, destaca o turismo cultural como ferramenta de regeneração urbana.

A revitalização de edifícios históricos adaptados para a instalação dos museus municipais é ressaltada como uma ação positiva para a dinamização do centro histórico da cidade.

Em termos de projetos a desenvolver considera-se: (i) o projeto “Animação do Centro Histórico”, (ii) a conservação do edificado, (iii) a criação de uma loja de venda de produtos locais, (iv) a criação de bolsa de guias / animadores turísticos, (v) a potencialização de parcerias, (vi) o desenvolvimento de um Plano de *Marketing* Territorial e (vii) a aposta em nichos de turismo (turismo sénior, turismo de negócios e outros).

De facto, o Centro Histórico de Pombal tem vindo a regenerar-se através de eventos, da revitalização do comércio e da conservação de edifícios históricos, num trabalho conjunto entre autarquia (que dá benefícios a novos negócios e a proprietários que queiram restaurar edifícios da zona histórica e fomenta o dinamismo cultural através de eventos e da ação dos museus), comunidade local e setor privado.

Eleições Autárquicas (2017)

Apesar de não se constituírem como documentos oficiais, as propostas apresentadas durante as campanhas para a presidência da Câmara Municipal de Pombal revelam algumas ideias interessantes para o futuro do turismo em Pombal.

Algumas das propostas passam por: (i) finalização do projeto do Parque de Campismo da MNU, (ii) concretização de uma piscina ao ar livre e de um parque radical, (iii) abertura de um albergue para peregrinos, (iv) desenvolvimento de um Plano de *Marketing* para a Praia do Osso da Baleia, (v) recuperação de aldeias, (vi) fomento das artes e ofícios tradicionais, (vii) disponibilização de infraestruturas para a prática de desporto e turismo de natureza na Serra de Sicó e (viii) construção de uma ciclovia entre a cidade de Pombal e a Praia do Osso da baleia.

O candidato eleito destaca a *Rota do Marquês* como âncora do turismo cultural concelhio, a promoção e reforço de infraestruturas na Praia do Osso da Baleia e a consolidação de rotas já existentes. De notar, a falta de referência à zona de Sicó, ao património cultural imaterial e ao desenvolvimento de um plano estratégico ou de *marketing* do turismo nas propostas de um candidato que esteve no poder no mandato anterior e iniciou projetos ou delineou linhas de ação para estes elementos nesse espaço de tempo.

Grandes Opções de Plano 2017-2020/2018-2021

Outros documentos bastante reveladores das medidas futuras em relação ao turismo de Pombal, através da enumeração dos investimentos financeiros a fazer no espaço temporal delineado. Seguem-se alguns dos projetos elencados:

- Bioparque de Pombal – Parque Urbano da Charneca;
- Parque fluvial do Açude;
- Beneficiação dos núcleos museológicos e criação do Núcleo Etnográfico da Almagreira;
- Construção de Parque Radical e de piscina ao ar livre na zona desportiva de Pombal;
- Implementação da Rota de Figuras Históricas;
- Obras de recuperação no Convento do Louriçal e no Solar da Quinta de Sant’Ana;
- Finalização do projeto CIMU-SICÓ;
- Criação do Centro de Interpretação Paleontológico de Santiago de Litém e do Centro de Interpretação Ambiental da Casa da Guarda no Grou;
- Criação da Rede de Aldeias de Calcário;
- Implementação da ponte suspensa no Vale dos Poios;
- Implementação de infraestruturas na Praia do Urso e construção de passadiços entre esta e a Praia do Osso da Baleia.

Estes documentos revelam linhas de ação inovadoras em relação aos documentos anteriores, continuando o Turismo de Natureza a ser destacado estrategicamente. Algumas medidas, que tocam o turismo, mas também o bem-estar da comunidade pombalense, focam os espaços verdes e de lazer desportivo em meio urbano. De salientar a criação de centros de interpretação descentralizados e associados a nichos de turismo. A criação da Rede das Aldeias de Calcário, um projeto intermunicipal, pode ser uma mais valia para a dinamização turística do concelho, tendo por comparação o sucesso da Rede das Aldeias do Xisto. Medida mais controversa é a implementação da ponte suspensa no Vale dos Poios, que não é aceite por uma

parte da população, inclusive grupos associativos, que consideram que esta irá descaracterizar a paisagem.

3.4.4. Entidades e Redes

Em termos de entidades responsáveis pelo turismo no concelho, deve-se começar por referir a Câmara Municipal, mais concretamente o Gabinete de Cultura e Turismo (GCT).

As competências do GCT são múltiplas. Destaca-se no âmbito turístico: (i) a gestão dos museus municipais, (ii) o apoio à criação de novos núcleos museológicos, (iii) a organização e divulgação de informação turística, (iv) a implementação e coordenação de ações de animação turística, (v) a inventariação de potencialidades turísticas, (vi) a colaboração com outras entidades, (vii) a promoção do concelho enquanto destino turístico e (viii) a implementação de ações de desenvolvimento turístico (CMP, 2019).

Existem cinco empresas de animação turística registadas em Pombal. A primeira, em atividade desde 2014, tem vindo a promover o concelho e denomina-se de *Culnatur*; as restantes, três registadas em 2018 e uma em 2019, ainda não têm uma marca expressiva no território (RNAAT, 2019).

A *Culnatur*, para além de promover excursões a vários pontos do país tendo por base percursos pedestres, tem vindo a desenvolver um trabalho relevante na divulgação do património concelhio junto da própria população: organiza percursos pedestres em vários pontos do município; tem parcerias (divulgação e venda) com artesãos locais; dinamiza *workshops* sobre saberes-fazer locais (Culnatur, 2019).

Dentro da Região Centro de Portugal, Pombal faz parte da região Leiria/Fátima/Tomar, mas são as redes das quais Pombal faz parte que têm dado grande impulso e orientação para o desenvolvimento turístico do município.

A Associação de Desenvolvimento Terras de Sicó, e mais concretamente o projeto *Villa Sicó* no âmbito turístico, tem vindo a dinamizar o setor económico nos vários concelhos ligados ao Maciço Calcário de Sicó, tendo como pilares principais (i) o património natural, (ii) o património cultural, associado à romanização e (iii) o património cultural imaterial, associado à vida rural e aos saberes-fazer da população.

A Rede de Castelos e Muralhas do Mondego é um projeto que tem tido grande impacto no trajeto de desenvolvimento turístico no concelho de Pombal. Ancorada na criação da Agência para o Desenvolvimento dos Castelos e Muralhas Medievais do Mondego em 2011, “uma associação privada sem fins lucrativos que tem por desígnio promover o desenvolvimento

cultural, turístico e económico da Rede Urbana como marca agregadora do património medieval da região do Mondego” (RCMM, 2019), esta Rede tem sido fonte de cooperação entre oito municípios com características turísticas variadas: Coimbra, Figueira da Foz, Lousã, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Penela, Pombal e Soure.

No caso de Pombal, foi fulcral para a revitalização do Castelo e área envolvente (através da criação de estruturas, restauro da estrutura defensiva, criação de material promocional em vários formatos, entre outros). A associação temática a destinos com uma procura mais expressiva (caso de Coimbra ou Figueira da Foz, por exemplo) tem beneficiado a procura turística em Pombal, assim como o papel que a Rede tem tido no *marketing* e *branding* territorial.

Por outro lado, a ADCMMM tem apoiado vários projetos que não se focam tanto no património construído (castelos e muralhas), mas sim nas tradições locais (património cultural imaterial), como é o caso de um projeto recente que pretende identificar, inventariar e, posteriormente, dinamizar o património gastronómico dos oito municípios.

Este capítulo teve como principal objetivo enquadrar o território em estudo através de três vertentes: a caracterização geral do território, a análise da oferta e procura turísticas existentes atualmente e a síntese da política local para o turismo nas últimas décadas. Outro grande objetivo foi apresentar a base teórica (no que diz respeito ao território) que suporta as temáticas e elementos presentes nos questionários Delphi.

No que diz respeito à caracterização do território, foi importante analisar a dinâmica territorial e a relevância da localização e acessibilidades para o desenvolvimento, turístico e não só, do concelho. A evolução histórica, marcada pelo contributo de várias civilizações e poderes e por vários episódios peculiares, e a riqueza paisagística condensada no território constituem-se como mais valias para a exploração turística, o que é sublinhado pela diversidade e potencial dos recursos patrimoniais do concelho. Por fim, a evolução demográfica da população pombalense justifica, como se verá mais à frente, alguns padrões da procura turística em Pombal.

Em termos de oferta turística, procurou-se sintetizar a oferta atual no que concerne o alojamento, a restauração e similares e os equipamentos turísticos. Apesar de ser evidente que a oferta de equipamentos turísticos atual é insuficiente, Pombal está bastante capacitado em termos de equipamentos e atividades culturais e desportivas, o que poderá servir de alavanca para o investimento em determinados nichos e projetos turísticos.

No âmbito da procura turística, foi possível realizar uma análise comparativa entre Pombal e algumas regiões administrativas nas quais se insere (CIM de Leiria, Região Centro de Portugal e Portugal), assim como traçar, de forma geral, o perfil da procura e alguns padrões associados ao destino.

Por fim, foi analisada a forma como as políticas turísticas de nível local têm influenciado o desenvolvimento da atividade. Através da análise e síntese de documentos oficiais foram assinaladas as prioridades e projetos de destaque ao longo dos anos. Sublinhou-se também a dinâmica que existe entre os intervenientes do destino e a importância e influência das parcerias e redes das quais Pombal faz parte.

4. Processo de investigação

4.1. Enquadramento metodológico

A presente investigação desenvolveu-se a partir da questão de partida *Quais os recursos e produtos estratégicos a apostar, os elementos comparativos e competitivos a ter em consideração e as medidas a implementar para estimular o desenvolvimento do turismo no Concelho de Pombal?*, que, como referido na introdução, se desdobra em quatro objetivos específicos.

De forma a atingir esses objetivos e a provar ou refutar as duas hipóteses formuladas, procedeu-se, em termos teóricos, a uma revisão da literatura existente (fundamentada em livros, artigos científicos, fontes eletrónicas, artigos de jornal e dados estatísticos disponíveis publicamente ou cedidos a pedido) e, em termos empíricos, à aplicação da técnica Delphi, que se enquadra na abordagem qualitativa (Figura 23).

Assumindo que não existe informação suficiente sobre esta temática em relação ao território de Pombal e que a população em geral não tem conhecimentos específicos suficientes para que se proceda à utilização de uma técnica que se baseie numa amostra significativa, considerou-se que a aplicação de um método qualitativo seria a opção adequada para dar resposta à questão de partida e gerar resultados relevantes.

A abordagem qualitativa, geralmente dicotomizada em relação à abordagem quantitativa, “procura evitar fazer generalizações, grandes reivindicações e reduções, e é frequentemente caracterizada por um alto nível de reflexão e sensibilidade a relações de poder e ambiguidade” (Ren em Jafari e Xiao, 2016, p.763), ou seja, aplica-se a um contexto específico, num processo indutivo, mais permeável a subjetividades e à complexidade da realidade em análise.

Segundo Silveira (2016), a utilização de métodos qualitativos permite, através de uma reflexão mais profunda e da captação de um grupo mais bem informado, obter informações mais ricas do que métodos que privilegiam uma amostra de maiores dimensões e Ren (Jafari e Xiao, 2016) acrescenta que este tipo de abordagem em turismo inclui, com maior sucesso, fatores socioculturais do que os métodos tradicionais (fortemente cimentados em métodos quantitativos), que privilegiam fatores económico e de gestão, mais facilmente quantificáveis.

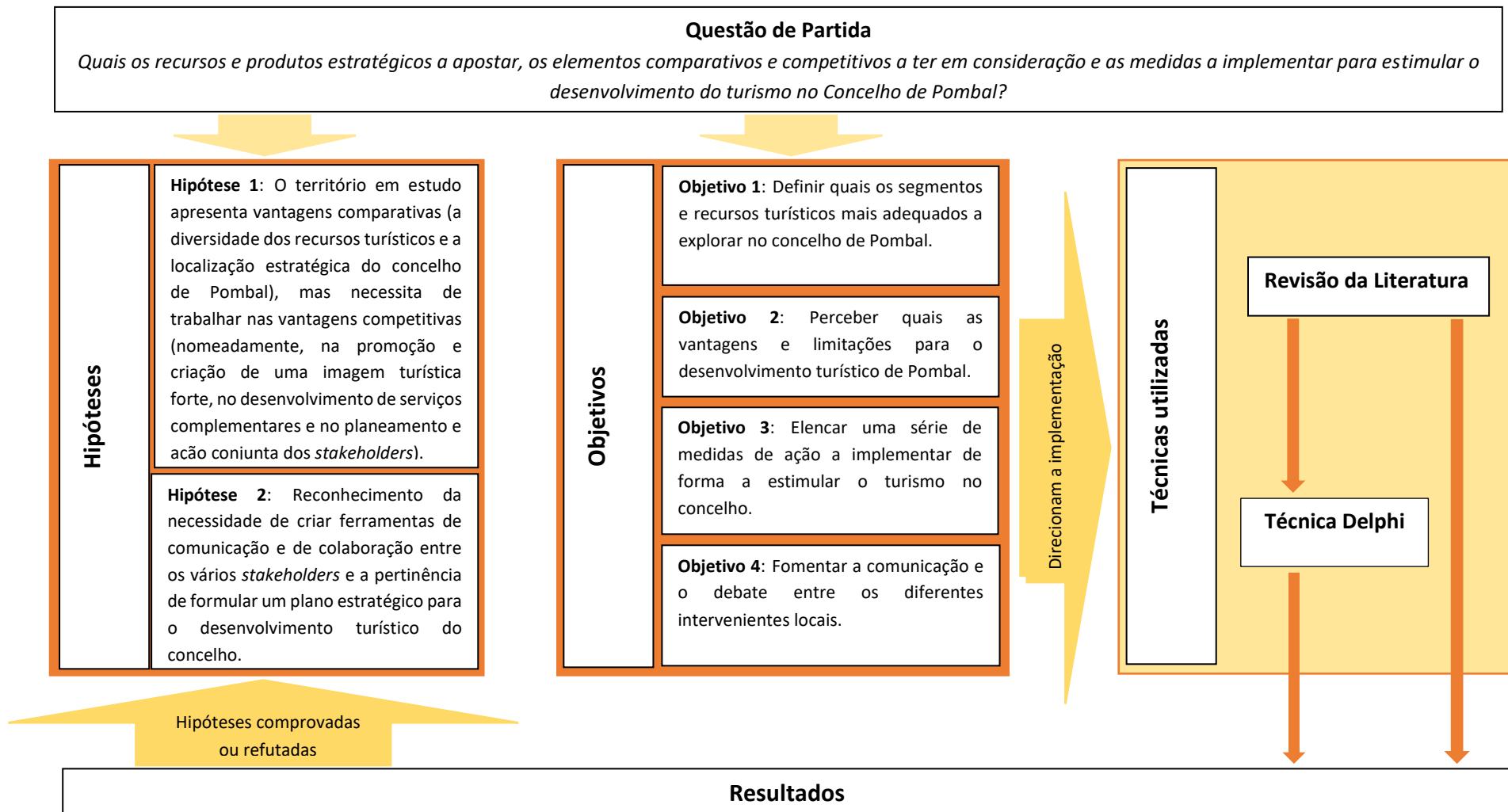


Figura 23: Esquema metodológico do processo de investigação

Fonte: elaboração própria (2019)

Apesar de as técnicas utilizadas na abordagem qualitativa, incluindo-se a técnica Delphi, produzirem, geralmente, informação rica e inovadora, deve-se ter em conta que, ao utilizar um grupo restrito e se gerar informação subjetiva, os resultados não serão estatisticamente representativos e não são necessariamente espelho da realidade no seu todo.

4.2. A Técnica Delphi

A técnica Delphi – também denominada de questionário, procedimento, processo, estudo, método Delphi (Almeida, 2014), assim como de painel, processo ou método Delfico, método do juízo executivo, método do painel de peritos e entrevistas Delphi (Moreira, 2013) – é uma ferramenta utilizada em investigações de índole qualitativa (Almeida, 2014; Konu, 2015; Smith em Jafari, 2000; Marques, 2013; Moreira, 2012; Silveira, 2016; Szpilko, 2014) que é sumariamente descrita por Linstone e Turoff (2011, p.1714) como “um método para a estruturação do processo de comunicação em grupo”.

Alguns autores apresentam razões gerais para a utilização de Delphi numa investigação de cariz científico. São elas:

- Contribuir para a integração de diferentes *stakeholders* na discussão de uma temática que lhes é relevante, possibilitando a partilha de conhecimentos gerados a partir de experiências e formações diversas (García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012) e solucionar problemas como os custos, o número de participantes, a compatibilidade de agendas e as divergências existentes quando se pretende juntar um grupo presencialmente (Silveira, 2016);
- Permitir “tomadas de decisão mais participadas, consensualizadas e informadas” (Moreira, 2012, p.439), pois as decisões ou resultados finais do estudo consideram os vários pontos de vista dos participantes;
- Ser uma forma de gerar conhecimento sobre assuntos sobre os quais não existe muita informação disponível (Szpilko, 2014);
- Providenciar julgamentos subjetivos sobre uma temática complexa, que carece de uma análise mais profunda que a fornecida por métodos quantitativos (Silveira, 2016; Szpilko, 2014);
- Analisar o problema de forma prospetiva pode ser relevante (Moreira, 2013).

Segundo Almeida (2014), a técnica tem sido bastante utilizada na área das Ciências Sociais, nomeadamente de forma a gerar previsões, apoiar o planeamento em casos de défice de informação disponível e estimular a inovação no desenvolvimento de soluções.

4.2.1. Génese

Nos finais da década de (19)40 e ao longo da década de (19)50, uma equipa de investigadores, nomeadamente matemáticos, terá estudado “o uso científico da opinião de especialistas” (Landeta, 2006, p.468) e, a partir desta premissa, delineado as bases da técnica Delphi.

Esta equipa - da qual se destaca Olaf Helmer, Norman Dalkey, Nicholas Rescher e Ted Gordon pelos registos científicos que publicaram no seguimento da investigação – representava a *RAND Corporation*, um centro de investigação sediado em Santa Mónica, Califórnia (EUA), e procurou, nas suas aplicações iniciais, dar resposta a problemáticas da defesa nacional, ou seja, militares (Almeida, 2014; Gnatzy, Warth, van der Gracht e Dalkow, 2011; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Konu, 2015; Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011; Linstone e Turoff, 2011; Marques, 2013; Moreira, 2013; Silveira, 2016; Szpilko, 2014).

O Projeto Delphi, patrocinado pela Força Aérea dos EUA – num contexto de II Guerra Mundial e posteriormente Guerra Fria -, terá sido o principal projeto desenvolvido pela equipa. Segundo Geist (2010), o foco do projeto foi utilizar a opinião de especialistas para chegar a um consenso fiável, reduzindo os efeitos negativos de interações presenciais. Este contexto militar da criação da técnica terá valido à mesma a “categoria de reservada a uso militar” (Moreira, 2013, p.356): categoria retirada durante a década de (19)60.

De facto, é durante a década de 1960 que o relatório sobre o *Projeto Delphi*, intitulado de *An experimental application of the Delphi method to the use of expert* (1963), é apresentado por Dalkey e Helmer, sendo que a “base filosófica desta técnica” (Silveira, 2016, p.301) terá sido apresentada anteriormente por Helmer e Rescher, no artigo *On the Epistemology of the Inexact Sciences* (1959) (Silveira, 2016). A utilização da técnica começou a generalizar-se nessa década e, tanto académica como empresarialmente, passou a cobrir diferentes campos geográficos e temáticos, tendo como finalidade a previsão de eventos (Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011; Moreira, 2013).

A génese do termo Delphi remete para a Grécia Antiga. Nesse período existiu um oráculo em Delfos, localizado no monte Parnaso e dedicado ao deus Apolo, bastante procurado pela habilidade das suas pitonisas em prever o futuro e dar conselhos (Marques, 2013; Moreira,

2012; Szpilko, 2014). Tendo em conta que um dos principais fins da técnica, pelo menos originalmente, é fazer previsões sobre eventos/ações futuros/as, consideraram adequado nomeá-la de Delphi.

4.2.2. Pressupostos Gerais

A técnica Delphi, caracterizada pela sua flexibilidade, tem evoluído ao longo das décadas, tanto no que concerne à forma de administração como às finalidades adjacentes aos estudos elaborados. No entanto, há elementos transversais às várias definições e aplicações desta ferramenta.

Entre as várias definições consultadas, algumas das especificidades mais comumente encontradas são: (i) o facto de estruturar um processo de comunicação (Chim-Miki e Batista-Canino, 2018; García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012; Gnatzy et al., 2011; Landeta, 2006; Linstone e Turoff, 2011; Moreira, 2013; Silveira, 2016), (ii) pressupor a constituição de um painel/grupo de especialistas sobre a problemática em análise (García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012; Landeta e Barrutia, 2011; Linstone e Turoff, 2011; Moreira, 2012; Serra et al., 2009; Silveira, 2016), (iii) ter na sua base um problema complexo a discutir e/ou solucionar (García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012; Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011; Silveira, 2016), (iv) o processo ser administrado através de várias rondas de questionário (García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012; Geist, 2010; Gnatzy et al., 2011; Marques, 2013; Serra et al., 2009), (v) os resultados serem baseados em opiniões/julgamentos subjetivos e coletivos (Geist, 2010; Landeta e Barrutia, 2011; Linstone e Turoff, 2011; Marques, 2013; Moreira, 2012; Silveira, 2016) e, apesar de atualmente não ser considerada uma finalidade obrigatória da aplicação da técnica, (vi) a obtenção de consenso está patente em múltiplas definições (Chim-Miki e Batista-Canino, 2018; Geist, 2010; Serra et al., 2009).

Pode-se, então, descrever a técnica Delphi como uma ferramenta de estruturação da comunicação entre um grupo de especialistas num determinado assunto ou domínio, coordenada por um (grupo de) investigador(es), que, através de várias rondas de questionário intercaladas por um *feedback* controlado, tem como resultado uma panóplia de dados qualitativos e quantitativos, baseados no julgamento subjetivo coletivo, que podem contribuir para a resolução de um problema complexo.

Em termos de funcionalidade e finalidades, a técnica Delphi pode ser “interessante como instrumento de comunicação, de previsão, de antevisão, de projeção (...), de suporte à tomada de decisões e de orientação de medidas de ação num determinado horizonte temporal”

(Moreira, 2013, p.376). A integração de uma alusão temporal na citação anterior não é um acaso, visto que esta é uma ferramenta orientada para ações futuras (Gnatzy et al., 2011; Moreira, 2012).

Há quatro grandes características da técnica Delphi aceites pelos académicos e referidas por grande parte dos autores (Figura 24), seja de forma breve ou através de uma análise mais aprofundada. Estas são abordadas sucintamente nesta secção, sendo as suas mais valias e limitações analisadas em 4.2.4. Mais valias e limitações.

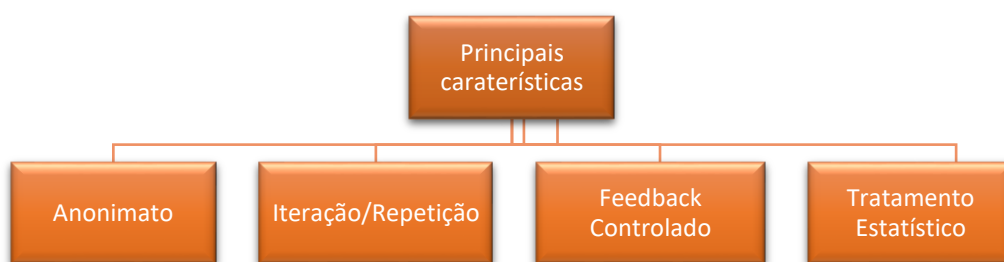


Figura 24: Principais características da técnica Delphi

Fonte: elaboração própria (2019)

O anonimato, dos especialistas ou pelo menos das suas respostas, tem vários benefícios, tais como: reduzir o efeito de personalidades dominantes e de hierarquias e prestígios sociais e permitir a mudança e defesa de opiniões sem repercussões públicas e sem pressões. (Almeida, 2014; Geist, 2010; Konu, 2015; Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011; Marques, 2013). Nem sempre o anonimato dos especialistas durante o estudo é completo, visto que alguns investigadores utilizam o denominado efeito *bola de neve* (inclusão de especialistas no painel a sugestão de outros participantes) na fase de seleção do painel e também há coordenadores que optam por realizar uma primeira reunião presencial para apresentar o projeto. Apesar de o anonimato (pelo menos das respostas) ser assegurado durante o processo de investigação, o relatório final deve incluir a lista de indivíduos que participaram no estudo. O desenvolvimento das tecnologias (tornou-se frequente utilizar questionários virtuais na aplicação da técnica) e a dispersão geográfica dos participantes têm vindo a beneficiar e a aumentar o nível de anonimato (Konu, 2015).

A iteração ou repetição é uma característica fulcral da técnica Delphi, pois é devido a ela que há a possibilidade de uma maior reflexão sobre o tema em análise por parte dos especialistas. As questões, mesmo que estruturadas de forma diferente, devem ser apresentadas no mínimo duas vezes (Almeida, 2014; Konu, 2015; Landeta, 2006; Landeta e

Barrutia, 2011). Os comentários e ideias que surgem numa ronda são incluídos nas rondas seguintes (Geist, 2010) e, desta forma, os peritos podem refletir de forma mais aprofundada e até mesmo alargar as suas perspetivas sobre o problema em causa tendo em consideração o contributo de outros especialistas (Marques, 2013).

Entre as várias rondas de questionário (iterações), é possibilitado um *feedback* controlado. O *feedback* é a forma de comunicação e de circulação de informação entre os especialistas do painel, sendo mediado pelo coordenador (Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011). Desta forma, o investigador pode eliminar informação irrelevante e organizar os dados recolhidos na ronda anterior para os apresentar aos participantes (de Loë, Melnychuk, Murray e Plummer, 2016; Geist, 2010; Landeta, 2006). A informação tratada servirá de base para a construção do questionário seguinte e pode ser divulgada através de relatórios que transmitem os resultados gerais anteriores (Almeida, 2014; Marques, 2013; Szpilko, 2014) através de uma análise quantitativa e qualitativa que possibilita a reflexão, a crítica e a revisão dos pontos de vista dos participantes (de Loë et al., 2016; Geist, 2010). A imparcialidade do coordenador nesta fase é de extrema importância, pois irá influenciar a evolução do processo (Almeida, 2014).

Como já foi referido, para que haja um *feedback*, é necessário que seja feito o tratamento dos dados recolhidos que irá possibilitar uma resposta estatística (Marques, 2013). Ao formular as questões, o investigador deve ter o cuidado de o fazer de forma a facilitar essa análise (Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011). A agregação estatística ou análise quantitativa irá facilitar a apresentação e interpretação dos resultados obtidos (Szpilko, 2014). No entanto, há que ter em consideração que os dados qualitativos (nomeadamente, justificações e comentários) devem ser apresentados junto dos resultados quantitativos, contribuindo assim para a sua interpretação e para o enriquecimento das conclusões retiradas.

Para além destas quatro características, os autores debruçam-se bastante sobre a procura do consenso na aplicação de Delphi. Nas origens da técnica Delphi, o objetivo principal seria produzir o máximo de consenso fiável entre os participantes (de Loë et al., 2016; Landeta, 2006), no entanto, as finalidades da técnica têm vindo a ampliar-se e, atualmente, os investigadores guiam-se pela estabilidade das respostas conseguidas, e não tanto pelo consenso, para perceber quando devem dar por terminado o estudo (Linstone e Turoff, 2011). O consenso nas respostas continua, porém, a ser um indicativo importante do caminho a seguir nas ações que se seguem ao aplicar-se os resultados da investigação na prática (Marques, 2013). Há que considerar, no entanto – e tal facto aplica-se principalmente em processos focados na tomada de decisão, planeamento e discussão de temáticas complexas em conjunto -, que a

discordância pode ser um resultado bastante expressivo e passível de ser explorado (Linstone e Turoff, 2011; Moreira, 2012; Silveira, 2016).

Como já foi referido, esta é uma técnica qualitativa baseada em julgamentos subjetivos e sem base empírica (Smith em Jafari, 2000), pelo que os resultados provenientes da utilização da técnica, apesar de serem uma excelente base exploratória (Marques, 2013; Moreira, 2012) para ações futuras quando não há dados prévios significativos, não substitui os resultados provenientes de um estudo quantitativo (Lin e Song, 2015). Neste seguimento, Silveira (2016, p.307) afirma que um estudo Delphi “não depende de uma amostra estatística que tente ser representativa de uma população”, porém, como já foi abordado noutros pontos, podem surgir resultados quantitativos e qualitativos das várias rondas de questionário (Lin e Song, 2015; Silveira, 2016).

4.2.3. Variações da técnica

Como já foi referido, a técnica Delphi tem vindo a evoluir e, através da sua flexibilidade, têm surgido várias derivações da conceção original (Linstone e Turoff, 2011), denominada como Delphi clássico.

Hasson e Keeney (2011) identificaram dez grandes categorias de Delphi enumeradas na Figura 25, que se considerou poderem ser divididas em dois tipos de variação: as categorias nas quais se registam alterações na forma de administração dos questionários e as categorias que se distinguem por alterações na finalidade original de Delphi (previsão de eventos com base no consenso).

Em termos de variações fundamentadas pelos objetivos dos investigadores, Everett e Lawson (2008, citados por Marques, 2013) e Moreira (2013) limitam as opções a três formas principais: (i) o método clássico/Delphi exploratório, que tem como principal objetivo a previsão de eventos futuros; (ii) o método político/Delphi dirigido ou orientado, que privilegia o desenvolvimento de políticas e discussão de assuntos públicos através do confronto de perspetivas díspares; e (iii) o método de tomada de decisão/Delphi normativo, que pretende fundamentar a tomada de decisão estratégica através do consenso. Os mesmos autores apontam ainda o método híbrido, quando mais do que uma das tipologias anteriores é aplicada no mesmo processo. Na presente investigação, utilizou-se o método híbrido, com maior incidência nas vertentes política e de tomada de decisão, mas também com alguns elementos de previsão.

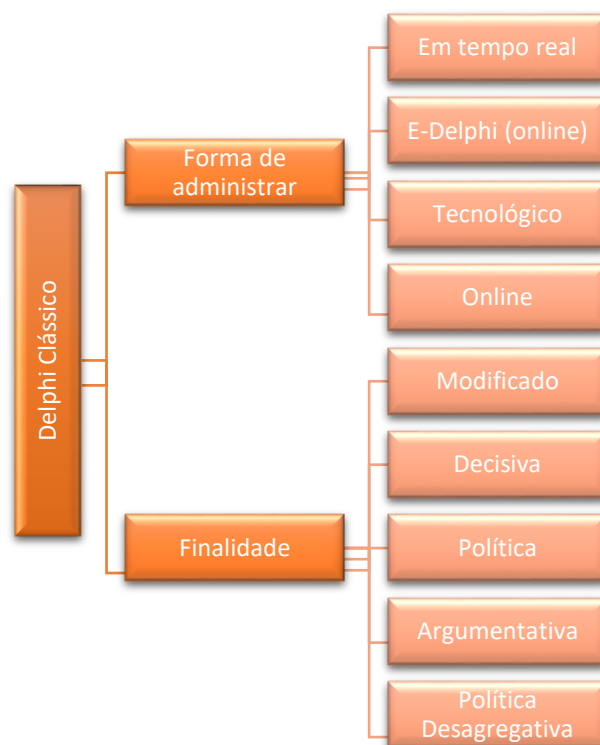


Figura 25: Principais variações da técnica Delphi

Fonte: adaptado de Hasson e Keeney, 2011

O Delphi político (*Policy Delphi*) é a variação mais referida e estudada pelos investigadores. Turoff apresenta em 1970 o artigo *The design of a policy Delphi* (de Loë et al., 2016; Landeta e Barrutia, 2011) que define de forma geral uma nova forma de empregar a técnica. O primeiro estudo empírico com recurso ao Delphi político é publicado um ano mais tarde por Schneider (de Loë et al., 2016). Ao contrário do Delphi clássico, esta variação procura incentivar o debate entre indivíduos com posições ou ideias variadas e/ou opostas, “capturando (...) as sensibilidades, opiniões e interesses dos agentes sociais que estão mais envolvidos ou são mais afetados” (Landeta e Barrutia, 2011, p.135) pelo problema em causa, de forma a chegar a possíveis soluções para o mesmo (de Loë et al., 2016; Landeta e Barrutia, 2011; Szpilko, 2014). A aplicação desta técnica em debates ou assuntos de interesse público/político é interessante pois permite “maximizar a aceitação generalizada dos resultados por todo o coletivo” (Landeta e Barrutia, 2011, p.134), visto que os interessados participaram na discussão que gerou esses mesmos resultados.

Em termos de forma de aplicação, a principal transição na técnica foi possibilitada pelo desenvolvimento das tecnologias. Ao recorrer à *internet* para disponibilizar os questionários, o processo torna-se menos dispendioso e mais rápido (Szpilko, 2014). Já existem ferramentas

online que permitem a implementação da técnica Delphi de forma mais eficaz (aumentando o nível de anonimato e facilitando as fases de aplicação de questionários e de tratamento estatístico).

No seguimento da utilização da tecnologia em favor da aplicação de Delphi, Gordon e Pease desenvolveram o *Real-Time Delphi* (Delphi em tempo real) que possibilita a agilização do processo e um *feedback* imediato, ou seja, assim que os participantes inserem as suas respostas, têm acesso à opinião geral do grupo. Os especialistas podem responder as vezes que entenderem sem limites temporais para além do prazo final (o que pode ser uma vantagem, mas também pode resultar em muitos peritos apenas responderem uma vez, o que não é desejado nesta técnica) (Geist, 2010; Gnatzy et al., 2011).

Todas estas variações e evoluções da técnica definida originalmente têm permitido uma flexibilidade temática louvável, sendo aplicável “a diferentes realidades sociais e requerimentos, fazendo um contributo para o progresso social” (Landeta, 2006, p.467).

4.2.4. Procedimentos de aplicação

A aplicação da técnica Delphi varia de estudo para estudo, conforme a visão do investigador, os objetivos da pesquisa e a própria predisposição dos participantes, mas pode-se resumir o processo em três fases-chave (Konu, 2015): a primeira e mais importante corresponde a todas as ações que precedem a fase de questionário; a segunda fase diz respeito à implementação dos questionários, análise e *feedback*; e a última fase corresponde à análise final dos resultados, divulgação e, se possível, aplicação prática.

Szpilko (2014) apresenta um modelo de aplicação da técnica Delphi, neste caso a uma realidade turística, mais completo, mas bastante sucinto, que engloba cinco fases que se desdobram em ações: preparação do teste, estudo piloto, questionário, análise de resultados e implementação (Figura 26).

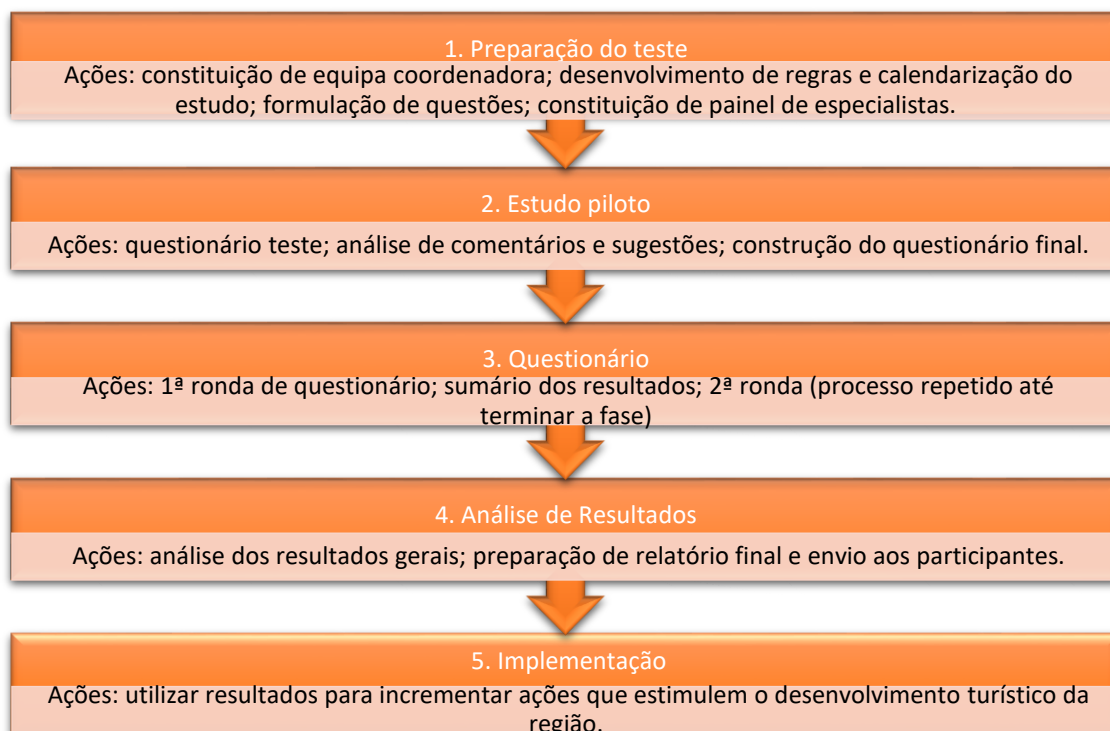


Figura 26: Fases de implementação da técnica Delphi

Fonte: adaptado de Szpilko, 2014

Segundo Serra et al. (2009), o processo de investigação deve começar pela definição do problema a analisar. No seguimento deste passo, e tendo por base uma pesquisa bibliográfica preliminar, os objetivos do estudo e as hipóteses devem ser formulados.

Sem uma ordem determinada, seguem-se as fases de seleção dos especialistas e de formulação das questões do questionário.

O processo de seleção dos especialistas que irão constituir o painel Delphi é considerado, na literatura científica, como um dos fatores que mais afetam a qualidade dos dados gerados e que contribuem para “credibilizar os resultados finais” (Moreira, 2012, p.423) e, portanto, deve ser “convenientemente ponderado” (Moreira, 2012, p.422).

Os critérios para a constituição do painel devem ser determinados previamente, quer sejam gerais ou para grupos específicos definidos. Moreira (2012) enumera três elementos a ter em conta: o número de participantes no painel, o perfil dos especialistas a considerar e a forma de seleção/contacto.

Sobre o número de participantes, Marques (2013, p.49) afirma: “podemos considerar que o número de participantes nos estudos Delphi é variável, dependendo dos objetivos do estudo, das características do coordenador (ou sua equipa) e da disponibilidade e características

dos próprios participantes”. Elementos como a qualidade (Almeida, 2014), o equilíbrio (Lin e Song, 2015; Marques, 2013) e a representatividade de vários tipos de interesses e de conhecimentos (Lin e Song, 2015; Moreira, 2013) são mais importantes que a quantidade de participantes. Lin e Song (2015) acrescentam que o tamanho do painel não define a qualidade da informação gerada.

Quanto ao perfil dos peritos, a questão do que define um especialista continua em aberto (Lin e Song, 2015), no entanto há alguns critérios que têm vindo a ser seguidos de forma relativamente consistente pelos investigadores na seleção do painel:

- Conhecimento formal: obtido através de uma formação académica ligada direta ou indiretamente à temática em análise (Moreira, 2012);
- Conhecimento informal: proveniente da experiência laboral formal (Moreira, 2012) ou de experiências pessoais (Marques, 2013);
- Conhecimento do território em estudo (Moreira, 2012);
- Atuação profissional no território focado na investigação (Moreira, 2012);
- Poder de decisão/influência na temática abordada (Moreira, 2012);
- Abertura/predisposição para discutir e rever a sua perspetiva sobre a problemática (Marques, 2013);
- Interesse no tema (Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira, 2013): a motivação e interesse dos intervenientes pelos resultados que poderão surgir do estudo são deveras importantes para que as desistências sejam (quase) nulas e que as respostas sejam refletidas e de qualidade.

Por fim, há várias formas de identificar possíveis integrantes do painel: (i) através da investigação dos autores que contribuiram para a literatura científica sobre o assunto em causa, (ii) através do contacto com associações e organizações que atuam na área temática e/ou no território em estudo e (iii) através de indicações de participantes já contactados – esta forma de integração é chamada de *bola de neve* por ter um efeito em crescendo, multiplicador (Marques, 2013; Moreira, 2013).

Após se formar uma lista prévia de candidatos ao estudo, estes devem ser contactados via “correio eletrónico, via postal, pessoalmente ou por telefone” (Marques, 2013, p.52), privilegiando-se a via pessoal (Moreira, 2013), por estimular maior empatia, facilitar esclarecimentos e contribuir para um menor número de desistências. Alguns investigadores fazem o convite e apresentam uma primeira abordagem do estudo individualmente e outros preferem ter uma reunião com todo o grupo para apresentar o projeto.

Neste primeiro contacto devem ser abordados elementos como: (i) a temática e os objetivos do estudo, (ii) a técnica a utilizar, (iii) uma descrição geral da representatividade do painel (nomeadamente, os subgrupos do painel), (iv) o que se pretende dos especialistas, (v) a calendarização do estudo e (vi) a divulgação dos resultados junto dos participantes (Moreira, 2013; Serra et al., 2009). Deve ser justificada e enfatizada a importância do contributo daquele especialista em particular (Moreira, 2013) e do efeito que o estudo poderá ter na sociedade.

Caso se pretenda fazer um questionário piloto, deve-se convidar um grupo de indivíduos com características similares aos participantes do painel final (Moreira, 2013), pois estes podem dar críticas construtivas para que o questionário se molde melhor aos interesses, vocabulário e conhecimentos do grupo alvo. O teste piloto permite detetar e corrigir fragilidades no questionário como (i) ambiguidades na formulação das questões, (ii) alguma dificuldade de interpretação indicada por quem está a testar, (iii) a inclusão ou exclusão de algum elemento e (iv) possíveis erros ortográficos (Moreira, 2013; Szpilko, 2014).

Quanto à construção dos questionários, deve-se procurar formular questões claras, objetivas (Moreira, 2012) e oportunas, que tenham espaço para justificações, adição de ideias e comentários (Marques, 2013). A primeira ronda, especificamente, tem um carácter exploratório, visto permitir uma recolha geral dos pontos de vista e interesses sobre a problemática (Marques, 2013) e, geralmente, é constituída por questões mais abertas (Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira, 2013). Ainda neste primeiro questionário, deve haver uma secção que permita a caracterização do painel e deve-se procurar aferir o nível de conhecimento dos peritos sobre o tema (Moreira, 2013).

As questões podem ter diversos objetivos: (i) definir a probabilidade de ocorrência de um acontecimento futuro (Marques, 2013; Moreira, 2012; Silveira, 2016), (ii) perceber os impactos que esse evento pode ter e quando é mais provável que tenha lugar (Moreira, 2012), (iii) definir prioridades em termos de tomadas de decisão (Moreira, 2012), (iv) analisar o grau de concordância sobre determinada premissa (Marques, 2013) ou (v) discutir os meios mais eficazes para assegurar ou evitar determinado acontecimento (Silveira, 2016).

Após o questionário ser enviado aos participantes (com a informação do tempo estimado de preenchimento e da data limite para o fazer) e respondido pelos mesmos, inicia-se a fase de tratamento da informação recolhida na primeira ronda. A análise estatística dos dados facilita a interpretação da opinião geral do painel através de medidas como média, moda, mediana, desvio padrão e amplitude interquartil (Moreira, 2013) e a inclusão de dados qualitativos potencia a troca de pontos de vista e uma reflexão crítica mais aprofundada e fundamentada.

O questionário “subsequente é elaborado com base nas respostas da ronda precedente” (Moreira, 2012, p.427), devendo incluir novas contribuições feitas pelos participantes na ronda anterior.

O processo repete-se até que “se verifica uma estabilidade nas respostas” (Moreira, 2012, p.428) ou até chegar a uma ronda definida *a priori* como a última (Moreira, 2012; Moreira, 2013; Silveira, 2016). Apesar de não haver um número ideal de rondas, os autores indicam que devem ser pelo menos duas e no máximo três ou quatro, pois o prolongamento desnecessário do processo pode traduzir-se no crescimento das desistências por desmotivação (Marques, 2013; Moreira, 2012).

Por fim, é feita uma análise global dos resultados, considerando a evolução das opiniões ao longo das rondas, e é preparado um relatório a apresentar aos participantes e, caso se considere relevante, aos *stakeholders* do território em causa (Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2013; Szpilko, 2014).

Alguns autores consideram a transposição dos resultados da investigação para uma aplicação prática como uma das fases do processo. (Konu, 2015; Szpilko, 2014)

4.2.5. Mais valias e limitações

Nesta secção sintetizam-se e analisam-se as principais mais valias e limitações da aplicação da técnica Delphi na investigação científica (Tabela 7). Optou-se pelas denominações *mais valias* e *limitações* ao invés das mais clássicas vantagens e desvantagens, pois considera-se que os pontos positivos desta técnica não invalidam a escolha de outras metodologias, apenas podem estar mais alinhados com os objetivos da investigação; no caso dos pontos negativos, considera-se que parte dos argumentos referidos não são desvantagens da técnica em si, mas da sua fraca execução.

Tabela 7: Mais valias e limitações da utilização da técnica Delphi

Atributo	Mais valias	Limitações
Metodologia	Metodologia e <i>design</i> do questionário flexíveis e adaptáveis	Falta de diretrizes universais metodológicas e conceptuais para aplicação da técnica
Anonimato	Elimina hierarquias entre especialistas	Impunidade do anonimato: pode levar a ações irresponsáveis
	Redução de efeitos psicológicos entre participantes: inibição, dominância, ...	
	Expressão livre de opiniões (sem receio de exposição social)	

Questões práticas (custos, limitações geográficas, tempo)	Baixos custos	Tempo requerido do coordenador no planeamento e execução de todo o processo e dos participantes no preenchimento dos questionários
	Remoção de barreiras geográficas e temporais	
Seleção de especialistas	Possibilita grande diversidade de intervenientes	Falta de bases estabelecidas para a seleção de especialistas
Feedback seletivo/controlado	Elimina informação desnecessária	Limitação da interação
		Pode haver manipulação por parte do coordenador
Perspetivas e consenso	Possibilita trabalhar com indivíduos que defendem perspetivas díspares	Consenso pode ser gerado por conformismo
		Opiniões válidas podem ser deixadas de fora
Repetição	Permite maior reflexão (e até mesmo uma evolução da mesma)	Pode gerar fadiga devido ao prolongamento no tempo
	Permite considerar pontos de vista dos outros participantes	O número de desistências pode aumentar se forem aplicadas muitas rondas
Execução/administração	Execução e administração simples	Frágil em relação a uma má execução por parte do coordenador: manipulação/subjetividade, seleção pouco rigorosa dos especialistas, má formulação de questões
Transparência	Participação de vários intervenientes atesta um maior grau de transparência	Dificuldade em atestar precisão e fiabilidade da técnica
Outros	Permite a discussão de ideias e não apenas a sua agregação	Suscetível a interesses/desejos pessoais dos peritos influenciarem os resultados
	Encoraja a criatividade e inovação	
	Proatividade na identificação de problemas futuros	
	Inclui mais facilmente variáveis externas que métodos/técnicas quantitativos/as	
	Produz resultados quantitativos e qualitativos, aliando informação subjetiva a resultados estatísticos	

Fonte: Almeida, 2014; Ballantyne et al., 2016; de Loë et al., 2016; García-Melón et al., 2012; Geist, 2010; Gnatzy et al., 2011; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Hasson e Keeney, 2011; Konu, 2015; landeta, 2006; landeta e Barrutia, 2011; Linstone e Turoff, 2011; Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira, 2013; Rowe e Wright, 2011; Serra et al., 2009; Silveira, 2016

Uma das características de Delphi mais referidas tanto como mais valia quanto como limitação é a flexibilidade metodológica e do *design* dos questionários. O desenvolvimento e derivações da técnica, beneficiados pela sua flexibilidade (García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012; Hasson e Keeney, 2011; Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2012; Silveira, 2016), têm proporcionado a ampliação das temáticas abordadas, das finalidades das investigações e até a facilitação da sua implementação (destaca-se a utilização das novas

tecnologias), no entanto, também têm minado a credibilidade da técnica por não permitirem ou simplificarem uma base de aplicação definida (de Loë et al., 2016; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Hasson e Keeney, 2011; Konu, 2015; Silveira, 2016).

Um dos grandes motivos para a escolha de Delphi, ao invés de outras técnicas de obtenção de opinião de grupo, é a remoção de barreiras geográficas e temporais na sua aplicação (Almeida, 2014; Geist, 2010; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Marques, 2013; Moreira, 2012). Por não ser necessário agilizar encontros presenciais entre os participantes, o alcance geográfico do painel pode ser ampliado (sendo que os especialistas podem estar em qualquer parte do planeta, desde que comunicáveis) e não estão limitados a um horário específico para responder ao questionário/entrevista.

Retirando o facto de que alguns investigadores optam por incentivos monetários para assegurar a participação de especialistas, a aplicação desta técnica tem custos relativamente baixos (Almeida, 2014; Ballantyne, Hughes e Bond, 2016; Geist, 2010; Moreira, 2012; Silveira, 2016), ainda mais se for alicerçada em questionários *online*.

O anonimato, uma das quatro grandes características da aplicação da técnica (ver em 4.2.2. Pressupostos Gerais), providencia vários benefícios, designadamente quando comparada com técnicas grupais presenciais: (i) reduz efeitos psicológicos indesejados entre os participantes (Geist, 2010; Landeta, 2006; Moreira, 2013) - por exemplo, alguns participantes e as suas opiniões podem ter um impacto dominante, de liderança no decorrer da discussão; (ii) elimina hierarquias entre os participantes (de Loë et al., 2016; Geist, 2010), o que permite que as opiniões sejam consideradas pelo valor que detêm em si e não por quem as profere; (iii) permite a expressão livre e franca de opiniões (Ballantyne et al., 2016; de Loë et al., 2016; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira, 2013), sem o receio de possíveis repercussões sociais; (iv) a desassociação das respostas a um participante específico permite que indivíduos com posições marcadamente divergentes possam discutir e mesmo concordar em determinados assuntos (Landeta e Barrutia, 2011). Por outro lado, o anonimato pode gerar um sentimento de impunidade nos participantes, visto que as respostas não são associadas a si (Ballantyne et al., 2016; Landeta, 2006) e, deste modo, gerar resultados não válidos, menos refletidos ou distorcidos, influenciados por desejos pessoais.

A técnica Delphi, ao permitir a constituição de um painel heterogéneo, gera informação enriquecida pelos vários *backgrounds* (construídos por pontos de vista, experiências, áreas de intervenção, educação, entre outros) dos especialistas (Ballantyne et al., 2016; Geist, 2010; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Serra et al., 2009).

O *feedback* controlado é outra das características mais referidas pelos autores (ver 4.2.2. Pressupostos Gerais). Este elemento tem duas grandes vantagens: por um lado, permite seleccionar a informação recolhida que é relevante para a investigação (Silveira, 2016); por outro lado, permite a interação controlada entre os especialistas do painel (Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016), visto que é apresentada uma síntese geral da informação gerada nas rondas anteriores, assim como opiniões, ideias e justificações que potenciam uma maior reflexão por parte de cada participante. São também referidas algumas limitações resultantes do *feedback* controlado: a limitação da interação entre os especialistas (Landeta, 2006; Rowe e Wright, 2011); e a possibilidade de manipulação (consciente ou não) da informação transmitida ao painel por parte do coordenador.

A repetição ou iteração (mais uma das características abordadas em 4.2.2. Pressupostos Gerais) distingue a técnica Delphi por promover uma maior reflexão e até revisão ou evolução de opiniões, fundamentadas pelas conclusões da ronda anterior e pela informação adicionada por outros especialistas, que técnicas de entrevista ou questionário sem esta característica não permitem (Ballantyne et al., 2016; de Loë et al., 2016; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2013; Silveira, 2016). Por outro lado, a repetição prolonga a duração do processo (Ballantyne et al., 2016; Konu, 2015; Moreira, 2012; Serra et al., 2009; Silveira, 2016) e pode levar à fadiga junto dos participantes (Geist, 2010) e num caso extremo a um dos maiores problemas desta técnica: as desistências (Ballantyne et al., 2016; Gnatzy et al., 2011; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2012; Silveira, 2016), visto estarem a responder a perguntas semelhantes. Caso o número de desistências seja acentuado ou haja uma grande discrepância na representatividade dos vários grupos de participantes, os resultados podem sair enviesados e/ou a investigação poderá ter de ser terminada.

Outras mais valias assinaladas em estudos anteriores são: (i) a forma como o processo é administrado permite a discussão de ideias ao invés de ser apenas uma agregação de informação recolhida, ou seja, as soluções e/ou conclusões são geradas ao longo do processo e em grupo (Silveira, 2016); (ii) o facto de vários *stakeholders* estarem envolvidos no processo de discussão leva a uma maior transparência e aceitação dos resultados gerados (Rowe e Wright, 2011); (iii) normalmente é dado espaço para os especialistas afirmarem os seus pontos de vista e tal característica, aliada à interação de ideias, encoraja a criatividade e inovação (Konu, 2015; Silveira, 2016) e permite uma proatividade na identificação de problemas futuros que questionários de cariz mais fechado não permitem (de Loë et al., 2016); (iv) a implementação de vários tipos de questões (mais fechadas ou abertas) e o tratamento da informação recolhida

permite gerar resultados quantitativos e qualitativos (de Loë et al., 2016; Moreira, 2012); (v) as implicações externas são mais facilmente detetadas e tidas em conta do que em métodos quantitativos (Silveira, 2016); (vi) a execução e administração da técnica é simples (Ballantyne et al., 2016; Landeta, 2006; Silveira, 2016).

Para além das limitações já apresentadas, seguem-se outros exemplos, muitos deles associados a uma pobre implementação da técnica e a *human bias* (Lin e Song, 2015) – desvios ou complicações devido à subjetividade humana, inerente às técnicas que se baseiam no julgamento.

Para começar, esta é uma técnica que requer bastante tempo e reflexão da parte do coordenador ao longo de todo o processo (particularmente na seleção do painel, na formulação dos questionários e na análise dos resultados), assim como da parte dos especialistas aquando do preenchimento dos questionários (Ballantyne and al., 2016; Konu, 2015; Landeta, 2006; Silveira, 2016).

Por ser uma técnica qualitativa, baseada em julgamentos subjetivos e, como já foi referido, não estar metodologicamente e conceptualmente fixada, aferir a sua fiabilidade e precisão pode ser um desafio (de Loë et al., 2016; Hasson e Keeney, 2011; Landeta, 2006).

Também relacionado com a falta de bases metodológicas da técnica está a questão da seleção dos especialistas: O que se pode entender por especialista? Como aferir o nível de conhecimentos de possíveis candidatos? Qual o número ideal de participantes no painel? São algumas das questões que têm vindo a ser discutidas sem conclusões normativas (Hasson e Keeney, 2011; Smith em Jafari, 2000; Konu, 2015; Landeta, 2006; Silveira, 2016).

Por ser uma técnica que está dependente das respostas de vários indivíduos, com diferentes interesses e pontos de vista, os resultados estão suscetíveis de serem influenciados por interesses/desejos pessoais dos participantes, quer seja propositadamente ou não (Moreira, 2012; Moreira, 2013; Rowe e Wright, 2011; Silveira, 2016).

Uma das fragilidades mais referidas pelos autores é a suscetibilidade da aplicação de Delphi a uma má execução por parte do investigador: esta pode revelar-se através de uma seleção do painel mal conseguida, da formulação de questões pouco claras ou desajustadas e à manipulação consciente ou não de resultados devido à suscetibilidade humana (de Loë et al., 2016; Guttentag e Smith em Jafari e Xiao, 2016; Landeta, 2006; Landeta e Barrutia, 2011; Silveira, 2016).

A procura do consenso, que não é uma finalidade obrigatória mas é bastante recorrente na aplicação de Delphi, pode gerar respostas conformistas (os participantes desviam-se das suas

opiniões para estar de acordo com a maioria) e descartar opiniões válidas por não estarem de acordo com o julgamento geral (Geist, 2010; Landeta, 2006; Serra et al., 2009; Silveira, 2016).

Todas as técnicas têm mais valias e limitações. Definida a problemática e os objetivos de um estudo, o investigador deve analisar as características, vantagens e desvantagens de várias técnicas a fim de escolher a que melhor se adapta aos seus propósitos. Como apresentado anteriormente, a técnica Delphi tem um leque extenso de mais valias a considerar e embora apresente algumas limitações, estas podem, de alguma forma, ser contornadas através de uma aplicação cuidada.

4.2.6. Delphi aplicado ao turismo

Desde a década de (19)60, as publicações académicas sobre turismo aumentaram substancialmente, alicerçando-se fundamentalmente em técnicas e métodos quantitativos (Lin e Song, 2015), ou seja, no paradigma positivista. A técnica Delphi foi liberada para uso público na mesma década, mas só na década de (19)80 começa a ser aplicada ao turismo (Szpilko, 2014).

Vários autores na área do turismo apresentam ou justificam as potencialidades de aplicar a técnica Delphi em investigações deste domínio, entre elas: o turismo ser uma atividade “multi e interdisciplinar” (Moreira, 2012, p.430) que beneficia de técnicas que possibilitem a troca de conhecimentos entre múltiplos atores (Moreira, 2012; Szpilko, 2014); por ser um domínio em constante evolução e com variações repentinas e imprevisíveis, torna-se importante possibilitar a criação de ideias e soluções criativas (Konu, 2015) e uma antecipação que dados estatísticos nem sempre conseguem determinar (Moreira, 2012); e, para além da investigação em turismo beneficiar de julgamentos subjetivos, nem sempre estão disponíveis dados estatísticos suficientes (Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2012) devido à dimensão e dispersão funcional da atividade turística; seguindo a linha anterior, o tema pode não estar (suficientemente) explorado academicamente, nomeadamente associado a um território específico (Almeida, 2014; Marques, 2013); permite a recolha de contributos de indivíduos geograficamente dispersos, o que é comum no domínio do turismo (Marques, 2013).

Na Tabela 8 sumariam-se alguns exemplos de aplicações da técnica Delphi em investigações científicas no domínio do turismo. As propostas variam entre a criação de cenários (previsão), desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento turístico, criação de produtos turísticos, avaliação de estratégias/modelos turísticos/os e potencialização de segmentos turísticos num determinado território.

Tabela 8: Exemplos de estudos científicos na área do turismo que recorreram à técnica Delphi

Autor(es)/Investigador(es)	Resumo da proposta
Serra et al., 2009	Criação de cenários para o futuro do turismo em Santa Catarina (Brasil) através do contributo de diferentes atores locais.
García-Melón, Gómez-Navarro e Acuña-Dutra, 2012	Avaliação de estratégias que fomentem um turismo sustentável em Parques Nacionais (aplicado na Venezuela) através dos diferentes interessados do setor público e privado.
Moreira, 2012; Moreira, 2013	Avaliação da importância do património do Baixo Mondego (Portugal) como potenciador de desenvolvimento local e afirmação do território enquanto destino turístico.
Marques, 2013	Recolha de contributos de um painel de especialistas que permitam a potencialização da área turística do Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões (Portugal) junto do segmento do Turismo de Negócios.
Torres-Delgado e López Palomeque, 2014	Validação, por parte de académicos e peritos/interessados no terreno, de uma proposta de sistema de indicadores para a análise da sustentabilidade turística a nível local.
Szpilko, 2014	Auxílio na elaboração de uma estratégia de desenvolvimento turístico na Polónia.
Konu, 2015	Desenvolvimento de produtos associados ao turismo de natureza através da opinião de um painel constituído por (potenciais) consumidores.
Ballantyne, Hughes e Bond, 2016	Constituição de uma ferramenta de comunicação e negociação entre donos e gestores de um monumento (Catedral de Canterbury) classificado como Património da Humanidade para a criação de um plano de interpretação turística.
Silveira, 2016	Desenvolvimento de uma estratégia que potencie o destino Figueira da Foz no segmento do turismo de iates.
Chim-Miki e Batista-Canino, 2018	Construção de um modelo de “coopetição” turística através da análise de indicadores.

Fonte: elaboração própria com base em Ballantyne, Hughes e Bond, 2016; Chim-Miki e Batista-Canino, 2018; García-Melón et al., 2012; Konu, 2015; Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira, 2013; Serra et al., 2009; Silveira, 2016; Szpilko, 2014; Torres-Delgado e López Palomeque, 2014

Quanto aos integrantes do painel, tendo por base os vários estudos analisados acima, é comum que estejam representados investigadores universitários, agentes privados ligados ao turismo, intervenientes governamentais (normalmente, locais ou regionais) e, frequentemente, integrantes de organizações não governamentais. Numa análise mais atenta, destaca-se que os intervenientes referidos representam a oferta turística ou as partes interessadas que atuam no destino; no entanto, também há estudos, embora em número bastante mais reduzido, que privilegiam a perspetiva da procura na construção do painel Delphi, como é o caso de Konu (2015) que recorreu a consumidores do segmento Turismo de Natureza para criar novos produtos que deem resposta às necessidades dos mesmos.

Na secção seguinte é apresentado o processo de implementação da técnica Delphi na recolha de contributos de um painel de especialistas locais para o desenvolvimento de uma estratégia conjunta para o turismo no concelho de Pombal.

5. Turismo em Pombal: refletir o presente e perspetivar o futuro em conjunto

5.1. Técnica Delphi aplicada ao turismo no município de Pombal

A utilização da técnica Delphi apresentou-se como a melhor opção para este estudo por esta permitir gerar informação subjetiva em temáticas e situações nas quais os dados existentes são escassos e/ou a rápida evolução dessa realidade não permite prever ações futuras: neste caso específico registam-se as duas limitações – por um lado, o turismo é uma atividade em rápido crescimento, o que dificulta a sua previsão; por outro, a literatura sobre turismo em Pombal é diminuta. Acresce-se ainda o facto de se considerar que uma técnica que permite registar os pontos de vista de diferentes indivíduos de diferentes grupos de interesse e que fomenta a troca de ideias entre os mesmos (sem a pressão de hierarquias e da influência de individualidades inerentes ao contacto presencial e/ou sem anonimato) terá um impacto positivo para a maior abertura em termos de discussão pública num concelho no qual existe pouca participação social nas tomadas de decisão e no qual a comunicação e colaboração entre entidades é parca.

Para tal, procurou-se constituir um painel heterogéneo de especialistas, de forma a confrontar diferentes perspetivas e a enriquecer o conhecimento gerado. Os integrantes do painel foram divididos em três grupos: intervenientes políticos, agentes turísticos e agentes do território (Figura 27). Cada agrupamento é constituído por indivíduos com um perfil específico determinado através de critérios definidos *a priori*.

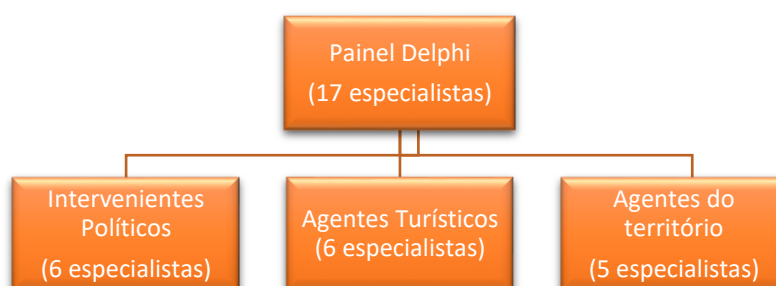


Figura 27: Distribuição dos participantes no painel Delphi por grupos

Fonte: elaboração própria (2019)

Grupo 1 (Intervenientes Políticos): Este grupo integra indivíduos que, vinculativamente ou não, desempenham um papel político no concelho de Pombal. É, portanto, composto por

representantes da autarquia (Câmara Municipal e Juntas de Freguesia), anteriores candidatos à presidência da Câmara Municipal e representantes da crítica política local. Procurou-se, deste modo, incluir indivíduos com poder efetivo ao nível público na área do turismo, de forma a imprimirem a experiência que tiveram até à data e para incutir algumas problemáticas sobre o turismo que poderão ser incluídas na sua atuação futura.

Critérios de inclusão neste grupo: 1. Desempenhar ou ter desempenhado um papel ativo na política local; 2. Deter um cargo político com poder para determinar ações no âmbito do turismo; 3. Ter-se expressado pública e politicamente sobre o turismo no concelho.

Grupo 2 (Agentes Turísticos): Este grupo integra indivíduos empregados na área do turismo ou responsáveis/proprietários de empresas/espços que fornecem serviços turísticos, tanto no setor público como privado. Constituiu-se um grupo heterogéneo (técnicos de turismo, empresários na área da animação turística, agentes de viagens e proprietários de unidades de alojamento rural) numa tentativa de congregar as perspetivas de várias áreas da atividade turística e de fomentar a visão holística e a análise crítica do turismo em Pombal nos vários agentes.

Critérios de inclusão neste grupo: 1. Estar empregado na área do turismo; 2. Trabalhar ou residir no concelho de Pombal.

Grupo 3 (Agentes do território): Este grupo integra indivíduos que, de forma profissional ou não, detêm conhecimentos ou atuam sobre áreas que se relacionam diretamente com o turismo, como é o caso do património, a história ou a geografia. Neste âmbito, o grupo é constituído por um geógrafo, um representante de um grupo local de defesa ambiental e patrimonial, um historiador, uma *content creator* (formada em comunicação e *blogger* de viagens) e um artesão local, de forma a incluir preocupações e perspetivas de outras áreas (intrinsecamente ligadas ao turismo) na discussão.

Critérios de inclusão neste grupo: 1. Conhecer de forma relativamente profunda o território; 2. Ter bases de conhecimento sobre turismo; 3. Atuar em áreas que se relacionam diretamente com o desenvolvimento turístico.

A escolha dos especialistas a integrar o painel procedeu-se através da pesquisa de possíveis candidatos e de sugestões por parte de outros participantes (efeito *bola de neve*): quatro indivíduos

foram sugeridos diretamente por um dos participantes. Apesar de esta forma de integração limitar o anonimato entre especialistas, o anonimato das respostas foi salvaguardado através da associação de cada participante a um código.

A constituição do painel realizou-se através do convite via correio eletrónico, telefone ou pessoalmente; à exceção de um participante (que veio a desistir do estudo na primeira ronda), foram realizadas reuniões em pessoa (catorze casos) ou via *Skype* (dois casos) com todos os especialistas para apresentar o projeto, dar resposta a possíveis dúvidas e para criar uma relação mais próxima. Independentemente da forma como foram abordados, todos os integrantes do painel receberam dois documentos: um com o convite e explicação geral do objetivo do estudo e do que se esperava dos participantes (Anexo 1) e outro com uma breve explicação da técnica utilizada (Anexo 2). Esta fase do processo decorreu entre outubro e novembro de 2018.

Para além dos dezassete integrantes iniciais, foram contactados os representantes d’*O Manjar do Marquês* e d’*O Pote* (dois restaurantes do concelho), o presidente da Câmara Municipal de Pombal (Diogo Mateus) e a Vereadora Ana Gonçalves (responsável pelo Pelouro do Turismo na CMP), não tendo havido resposta. No que concerne o contacto com o presidente da União de Freguesias de Santiago e São Simão de Litém e Albergaria dos Doze, este foi interrompido na fase inicial.

No mesmo espaço temporal, o primeiro questionário foi desenvolvido com base na informação recolhida e apresentada nos capítulos antecedentes (os capítulos 1. Turismo: uma aposta nacional e 3. Pombal: do território ao destino foram a base do conteúdo apresentado; o capítulo 2. Planeamento turístico suportou a estruturação; e o subcapítulo 4.2. A Técnica Delphi dá as bases teóricas para a aplicação da técnica Delphi a um caso específico), subdividido em seis secções (Tabela 9) com objetivos específicos, mais um espaço aberto para sugestões e comentários.

Tabela 9: Objetivos específicos de cada secção dos questionários Delphi

Secção do questionário	Objetivos
A. Perfil do Participante	<ul style="list-style-type: none"> • Caraterizar o painel Delphi.
B. Recursos e Produtos Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as tipologias de produto turístico exploradas no território em estudo e o seu nível de desenvolvimento; • Apontar quais os recursos patrimoniais turisticamente mais dinamizados no concelho de Pombal; • Determinar os recursos patrimoniais e eventos com maior potencial de exploração em geral e por tipologia (património natural; património cultural material e imaterial).

<p>C. Branding, promoção e informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o estado atual do <i>branding</i> e da promoção do concelho de Pombal enquanto destino turístico; • Identificar quais os recursos/produtos turísticos devem ser destacados enquanto marca identitária e diferenciadora do destino; • Identificar fatores repulsivos para o turista que chega a Pombal de forma a elencar soluções para os contornar; • Apontar os canais de divulgação atuais e possíveis com maior retorno para o território; • Propor medidas de ação para melhorar a promoção e divulgação turísticas do município.
<p>D. Oferta, Infraestruturas e Serviços turísticos/complementares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o estado atual e os maiores constrangimentos da oferta turística no concelho de Pombal; • Avaliar o destino turístico quanto à infraestrutura de transporte e enquanto destino acessível; • Indicar possíveis projetos e parcerias que acrescentem valor à oferta turística de Pombal; • Avaliar a importância que o ensino profissional local de turismo poderá ter, em diferentes marcos temporais, no desenvolvimento turístico do município.
<p>E. Políticas, stakeholders e redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber o interesse e conhecimento dos especialistas sobre o planeamento estratégico do turismo no concelho de Pombal; • Avaliar o nível de participação dos vários intervenientes no desenvolvimento do turismo em Pombal; • Indicar possíveis ações no âmbito de redes turísticas já existentes e identificar novas redes/parcerias com potencial para beneficiar o turismo no território em estudo.
<p>F. Análise SWOT e ações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar os problemas de resolução prioritária no que concerne o turismo em Pombal e indicar ações para a sua resolução; • Perceber quais os maiores constrangimentos, limitações e/ou desafios internos e externos para o desenvolvimento turístico do município;

	<ul style="list-style-type: none"> • Assinalar os principais pontos fortes e oportunidades internas e externas de forma a tirar partido das mesmas e tornar o destino Pombal mais competitivo; • Indicar ações estratégicas a implementar em diferentes marcos temporais.
Sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir aos participantes darem contributos relevantes não abordados ao longo do questionário; • Possibilitar um espaço para comentários e sugestões que possam melhorar o processo proposto aos especialistas.
Fonte: elaboração própria (2019)	

O questionário foi testado numa pré-ronda por dois indivíduos, residentes em Pombal, que se considerou reunirem características semelhantes às dos integrantes do painel definitivo: a Dr^a Cidália Botas, formada em Conservação e Restauro e Museologia e técnica superior no Museu Municipal de Pombal; e Gabriela Marques, formada em Turismo, Território e Patrimónios e atual mestranda em Ecoturismo. A pré-ronda serviu para testar o questionário e corrigir possíveis falhas na estruturação ou na clareza das questões e integrar possíveis sugestões na abordagem. Nenhum dos integrantes do painel de teste participou no painel definitivo. Esta fase iniciou-se a 9 de novembro de 2018 e, por motivos de disponibilidade dos participantes, estendeu-se até 19 de dezembro do mesmo ano.

A aplicação das duas rondas de questionário iniciou-se a 22 de dezembro de 2018 com a disponibilização da hiperligação para o primeiro questionário via correio eletrónico. Os questionários foram disponibilizados através da plataforma *Google Docs*, ou seja, em formato digital. Cada ronda teve um objetivo específico: a pré-ronda serviu para corrigir possíveis falhas de formulação do questionário (estrutura, assuntos abordados, clareza, erros ortográficos, entre outros); a primeira ronda serviu para recolher perspetivas e ideias de cada especialista; e a segunda e última ronda serviu para confrontar os especialistas com os dados que surgiram na ronda anterior e para cimentar opiniões (perceber consensos e divergências).

5.1.1. Aplicação dos questionários

A primeira ronda foi iniciada a 22 de dezembro de 2018, através da disponibilização, ao início da manhã, da hiperligação do questionário aos participantes via correio eletrónico (Anexo 3). Esta ronda foi encerrada a 25 de janeiro de 2019, apesar de o último preenchimento se registar a 15 de janeiro de 2019.

Os trinta e cinco dias nos quais o preenchimento do questionário esteve disponível (Gráfico 12) podem ser divididos em três períodos temporais. O primeiro prazo teve uma duração de treze dias (há que referir que este período convergiu com a época de Natal e do Ano Novo). Ao final do primeiro prazo, onze (64,7%) dos dezassete participantes iniciais tinham respondido ao questionário, pelo que se decidiu dar um período suplementar de quatro dias. No final deste prazo, as respostas tinham acrescido em apenas um participante. Nesse sentido, os participantes em falta foram contactados para que preenchessem o questionário com urgência, num período sem prazo definido. Ao vigésimo quinto dia foi preenchido o último questionário da ronda, obtendo-se 88,2% das participações pretendidas.

A primeira desistência da ronda deu-se a 7 de janeiro de 2019 por Irene Van hoek (representante do parque de campismo *O Tamanco*), justificada pelas implicações da tempestade *Leslie* no território em questão, pela descrença na possibilidade de melhorar a comunicação entre os intervenientes do destino e pela extensão e formulação do questionário.

Após vários momentos de contacto com o presidente da Junta de Freguesia do Carriço (Pedro Silva) nos quais se expressou a necessidade de terminar o período de preenchimento do primeiro questionário e apesar de o participante afirmar o seu interesse em responder ao mesmo, considerou-se pertinente encerrar a primeira ronda ao trigésimo quinto dia (25 de janeiro de 2019), sem o seu contributo. É de frisar que este foi o único participante com o qual não foi possível ter uma reunião presencial ou via telefónica, apesar de várias tentativas.

Após o tratamento dos resultados do primeiro questionário, a segunda ronda foi iniciada a 15 de fevereiro de 2019 e dada como terminada a 18 de março de 2019, seguindo o mesmo processo da primeira ronda.

O primeiro período para o preenchimento do questionário foi de dezassete dias (ligeiramente mais alargado que o da primeira ronda e compreendendo seis dias de fim de semana). Ao final deste prazo, oito (53,3%) dos quinze participantes que continuaram no estudo tinham respondido ao questionário. Foi comunicado aos participantes um período suplementar de oito dias para o preenchimento do questionário. Com a adição de três respostas neste período temporal, a percentagem de participação chegou aos 66,7%. Terminado o prazo, os participantes que ainda não tinham respondido foram abordados pessoalmente ou via telefónica para averiguar a possibilidade de preencherem o questionário num futuro próximo. Todos se mostraram favoráveis a responder, apesar de limitações de tempo derivadas de fatores profissionais. Ao trigésimo dia foram enviados mais dois questionários, chegando-se a 86,7% de participação do painel inicial da segunda ronda. Dois dias depois, ao trigésimo segundo dia, decidiu-se encerrar a ronda (Gráfico 12).

Um dos desistentes da segunda ronda (Sandra Gomes, representante da Casa do Vale do Papo, unidade de alojamento local) não respondeu a qualquer contacto desde o início da ronda. A segunda desistência foi de Andreia Silva (funcionária na 365 Viagens, agência de viagens sediada em Pombal) que, apesar de ter estabelecido contacto e ter demonstrado interesse em responder ao questionário, não chegou a fazê-lo.

Considerando-se que se conseguiu chegar a resultados estáveis e significativos na maioria das questões e que uma terceira ronda poderia fazer disparar os níveis de desistência, visto que, como alguns participantes referiram, o desgaste já se fazia sentir, decidiu-se dar o estudo por terminado na segunda ronda.

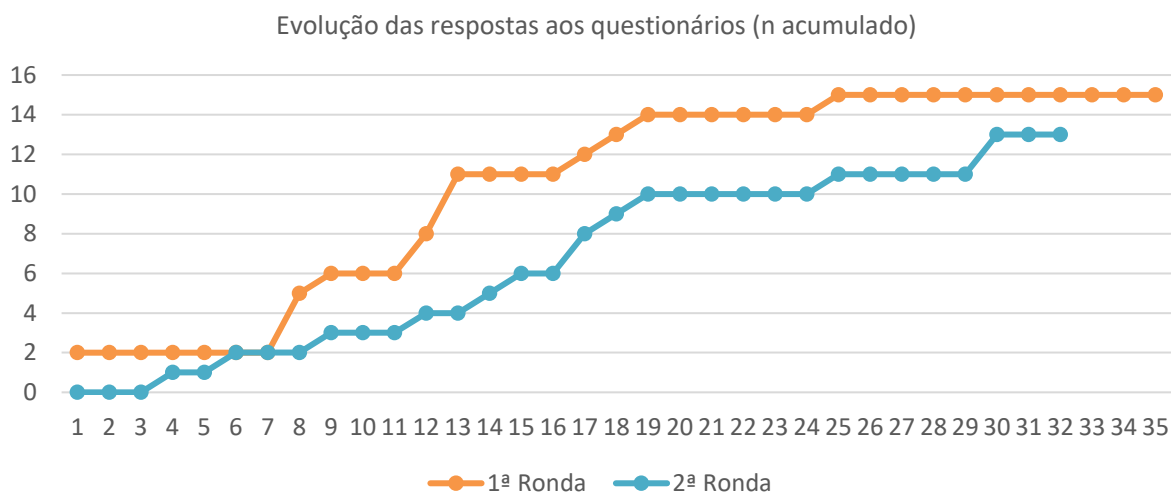


Gráfico 12: Evolução dos questionários respondidos ao longo da 1ª e 2ª rondas (n acumulado)

Fonte: elaboração própria (2019)

De dezassete indivíduos (Anexo 5) que aceitaram participar no estudo, quinze (88,2%) responderam apenas ao primeiro questionário e treze preencheram ambos os questionários (76,5%).

5.1.2. Caracterização do painel

O painel Delphi iniciou-se com dezassete participantes (Figura 27), tendo quinze dos mesmos respondido ao primeiro questionário. Para a caracterização do painel analisou-se a informação biográfica recolhida na primeira ronda, pelo que se considerou os quinze participantes que responderam nessa ronda, independentemente de terem ou não participado na ronda seguinte.

Em termos de género, o painel foi constituído por nove especialistas (60%) do sexo masculino e seis (40%) do sexo feminino. Os participantes do sexo feminino concentraram-se no Grupo 2 (agentes turísticos), representando 80% deste grupo, e os Grupos 1 (intervenientes políticos) e 3 (agentes do território) tiveram ambos uma representação de 80% por parte dos participantes do sexo masculino.

No que diz respeito à idade (Gráfico 13), a faixa etária mais frequente é o do intervalo de 30 a 39 anos, correspondendo a 46,7% (n=7) dos inquiridos, seguido da faixa etária que vai até aos 29 anos, com 26,7% (n=4), do intervalo de 40 a 49 anos, que corresponde a 20% (n=3). A média da idade dos especialistas do painel é de 36,4 anos: o grupo 1 é aquele que apresenta uma média de idades mais alta (40,2 anos), o grupo 2 é aquele que regista a média de idades mais baixa (32,8 anos) e o grupo 3 tem uma média semelhante à geral (36,2).

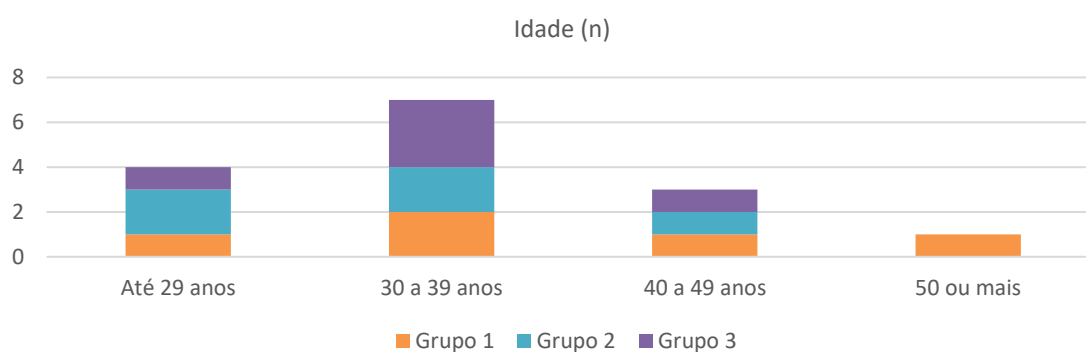


Gráfico 13: Faixas etárias dos especialistas (n)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

Admite-se que a idade dos participantes do painel possa ser considerada, numa análise superficial, como uma limitação num estudo que pretende recolher conhecimento de especialistas (o que é frequentemente associado a um longo período de atividade), no entanto, na realidade pombalense tem existido uma grande iniciativa por parte das camadas mais jovens, nomeadamente em termos de investimento privado em novas áreas de atividade (turismo, centros de saúde e bem-estar – ginásios, centros terapêuticos -, entre outros) e de representantes políticos.

Todos os participantes do painel têm algum grau de formação correspondente ao ensino superior (Gráfico 14). Os graus de licenciatura e de mestrado têm a maior percentagem (ambos com 40%), os restantes 20% repartem-se por um (6,7%) doutoramento e duas (13,3%) pós-graduações. Não se registam disparidades significantes entre os grupos.

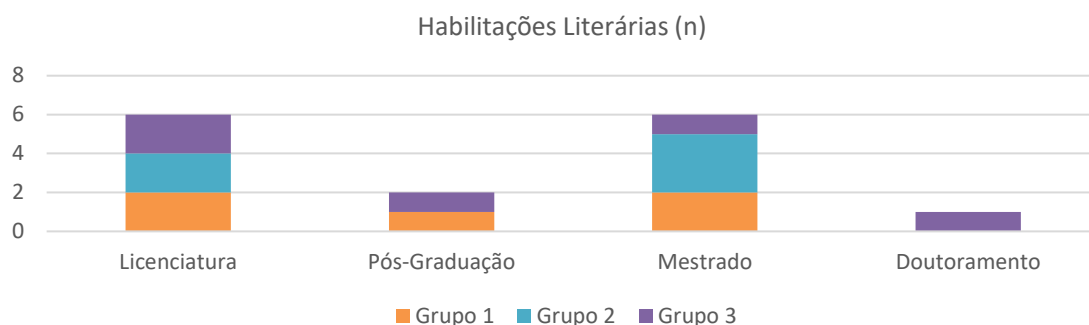


Gráfico 14: Habilitações literárias dos especialistas (n)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

As áreas de formação dos participantes são variadas (Gráfico 15), destacando-se turismo e formações ligadas a línguas e tradução, ambas com uma representação de 20% (n=3), seguindo-se direito e engenharias (industrial e mecânica), com 13,3% (n=2).

Outros elementos de formação/atividade dos integrantes do painel incluem: formação em estratégia empresarial; prática de espeleologia; pós-graduações em gestão de centros históricos e em gestão pública da cultura e do património; atuação enquanto bombeiro voluntário; e um certificado de formador.

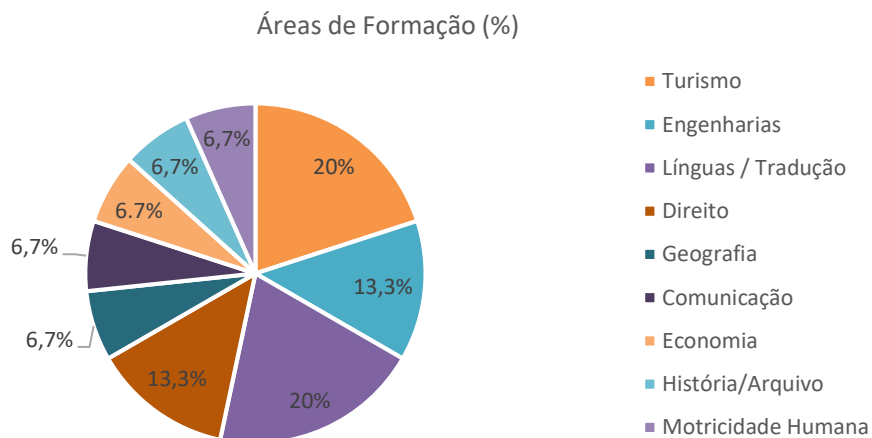


Gráfico 15: Áreas de formação dos especialistas (n)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

Para determinar o grau de conhecimentos e de atualização do painel sobre o turismo no concelho de Pombal, foi colocada a seguinte questão aos participantes: “Conhece as propostas e considerações presentes na Revisão do Plano de Diretor (2014) para o turismo no concelho?”. Como

foi revelado no capítulo 3, este é um dos documentos que trata de forma mais profunda a atividade turística no concelho.

Os resultados obtidos revelam que mais de metade do painel (53,3%) não está familiarizado com as considerações do documento para o turismo (Gráfico 16).

Analisando as respostas por grupos, é possível concluir que o Grupo 1 (Intervenientes políticos) é o que tem mais representantes que desconhecem as considerações: 80% (n=4) do grupo. Tanto o Grupo 2 como o Grupo 3 têm três participantes (60%) que conhecem o documento e dois (40%) que desconhecem.

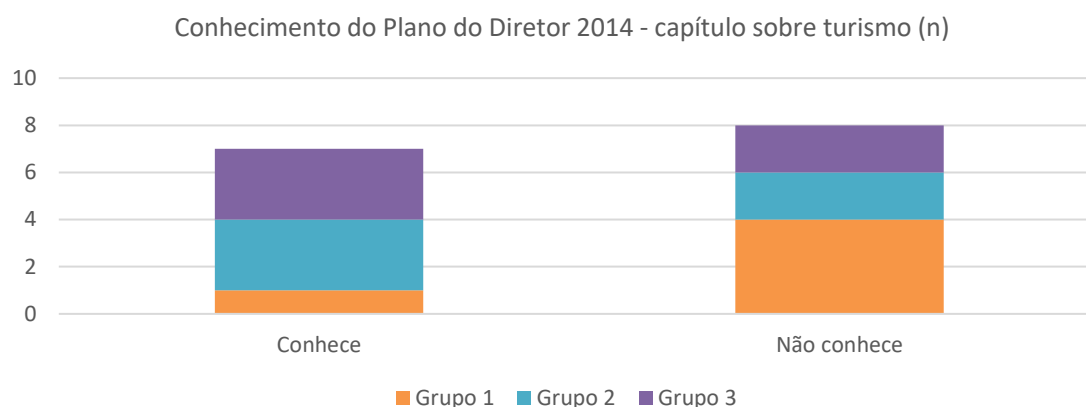


Gráfico 16: Local de trabalho e de residência (concelho/cidade) dos especialistas (n)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

A maioria dos participantes trabalha e reside no concelho de Pombal, correspondendo a 66,7% do painel em ambos os casos (Gráfico 17). É de referir que em termos de residência, três (20%) desses participantes distribuem-se pela freguesia de Abiúl, Louriçal e união de freguesias da Guia, Ilha e Mata Mourisca. Três (20%) dos especialistas residem e trabalham, atualmente, em países estrangeiros. É importante referir que a totalidade dos participantes é natural ou reside/trabalha atualmente no concelho de Pombal.

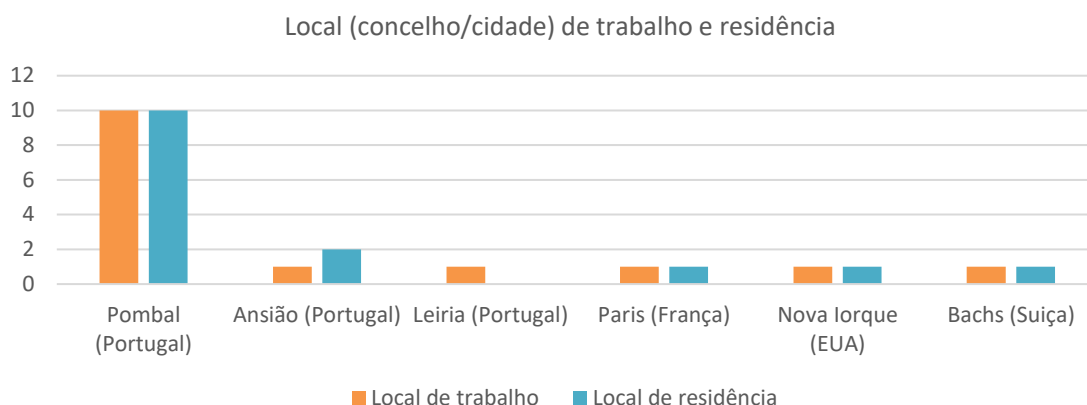


Gráfico 17: Aferição do conhecimento dos participantes sobre a secção de turismo na Revisão do PDM de 2014 (n)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

5.2. Turismo em Pombal: resultados da aplicação da Técnica Delphi

A informação que se apresenta de seguida é fruto dos resultados obtidos através da implementação de duas rondas de questionário Delphi e da posterior análise e tratamento dos mesmos. Os resultados são apresentados segundo a estrutura comum aos dois questionários, que se alicerça em cinco secções temáticas: A. Recursos e produtos turísticos; B. *Branding*, promoção e informação; C. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares; D. Políticas, *stakeholders* e redes; E. Análise SWOT e ações.

5.2.1. Recursos e produtos turísticos

5.2.1.1. Produtos turísticos

Tendo em conta os produtos que, de forma deliberadamente turística ou não, estão presentes no destino Pombal e alguns dos produtos presentes no PENT (TP, 2013) e na Estratégia 2014-2020 do Turismo Centro de Portugal (Turismo Centro de Portugal, 2016) que podem ser enquadrados no território em questão, foram apresentados doze produtos a posicionar em quatro categorias no que diz respeito à sua importância atual no turismo do concelho: Produto estratégico (produto basilar na oferta turística do destino); Produto complementar (produto que complementa a oferta principal e contribui para o aumento da estada média do turista); Produto emergente (produto em início de desenvolvimento e com potencial de crescimento); e Sem expressão (produto sem relevância na oferta do destino turístico).

Dos doze produtos, sete reuniram consenso na primeira ronda (Quadro 3):

Produto	Estratégico		Complementar		Emergente		Sem Expressão	
	n	%	N	%	N	%	N	%
T. Cultural	9	60	1	6,7	1	6,7	4	26,7
Sol e Mar	9	60	4	26,7	2	13,3	-	-
T. Desportivo	3	20	10	66,7	-	-	2	13,3
Eventos	1	6,7	9	60	1	6,7	4	26,7
T. de Negócios	1	6,7	9	60	2	13,3	3	20
T. Industrial	1	6,7	2	13,3	2	13,3	10	66,7
T. Científico	-	-	1	6,7	3	20	11	73,3

Quadro 3: Importância atual de vários produtos turísticos no destino Pombal (%)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

Os produtos Turismo Cultural e Sol e Mar foram ambos posicionados como produtos estratégicos por 60% do painel. Como se verá de seguida, esta classificação está de acordo com os recursos turísticos considerados pelo painel, com uma margem significativa, como os mais dinamizados no concelho: o Castelo de Pombal (Turismo Cultural) e a Praia do Osso da Baleia (Sol e Mar) e com as políticas e ações que têm vindo a ser implementadas.

Os produtos Turismo Desportivo (66,6%), Turismo de Negócios (60%) e Eventos (60%) foram classificados como produtos complementares, sendo que os eventos têm sido foco de um crescente investimento por parte da autarquia (nomeadamente ligados ao segmento desportivo, mas não só) e Pombal está capacitado de condições, nomeadamente em termos de equipamentos, essenciais às necessidades dos segmentos desportivo e de negócios.

Apesar de existir oferta no âmbito do Turismo Industrial em Pombal e de o território concelhio ter alguns elementos de elevado valor científico – nomeadamente a área correspondente ao Maciço de Sicó e alguns achados paleontológicos -, os produtos Turismo Industrial (66,7%) e Turismo Científico (73,3%) foram posicionados como Sem Expressão no turismo em Pombal.

Os restantes produtos não reuniram consenso na primeira ronda e foram novamente apresentados no segundo questionário, tendo em conta as opções mais cotadas na ronda anterior (Quadro 4).

Produto	T. de Natureza		TER		T. Residencial		Gastronomia e Vinhos		T. de Aventura	
	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda	1ª ronda	2ª ronda
Estratégico	46,7	46,2	26,7	0	6,7	-	20	-	26,7	7,7
Complementar	13,3	-	26,7	61,5	6,7	-	33,3	53,8	20	23,1
Emergente	33,3	53,8	26,7	7,7	46,7	30,8	6,7	-	40	69,2
Sem Expressão	6,7	-	20	30,8	40	69,2	40	46,2	13,3	0

Quadro 4: Importância atual de cinco produtos turísticos no destino Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Na primeira ronda, o posicionamento do produto Turismo de Natureza enquanto Produto Estratégico ou Emergente reuniu 80% das respostas do painel, no entanto, ao considerar-se as duas opções na segunda ronda, não se obteve consenso. Esta divisão pode justificar-se pelo facto do Turismo de Natureza ser uma das apostas da autarquia e dos recursos turísticos associados a este segmento serem dos mais relevantes no território, o que confere a este produto valor estratégico; no entanto, como se verá nas medidas sugeridas e nas limitações apontadas noutros pontos do questionário, este segmento tem potencialidades que ainda não estão aproveitadas, associadas a projetos ainda em fase de desenvolvimento, o que lhe confere um cariz emergente.

O Turismo em Espaço Rural – TER tem vindo a ganhar expressão em Pombal. Apesar de na primeira ronda este produto ter sido repartido de forma equilibrada nas quatro categorias, na segunda ronda foi considerado por 61,5% do painel como um Produto Complementar.

O Turismo Residencial também tem vindo a ganhar expressão no concelho, maioritariamente procurado por casais reformados do norte e centro da Europa que se instalam na região correspondente ao Maciço de Sicó. No entanto, este produto foi considerado por 69,2% do painel na categoria Sem Expressão.

O produto Gastronomia e Vinhos não reuniu consenso. Se por um lado existem recursos para justificar o seu papel enquanto Produto Complementar (53,8%), a falta do estudo e presença da gastronomia tradicional na restauração local e a praticamente inexistente divulgação do património gastronómico concelhio explica a atribuição da categoria Sem Expressão (46,2%).

O Turismo de Aventura, em íntima relação com o Turismo de Natureza, tem espaço para crescer em Pombal, nomeadamente na zona correspondente ao Maciço de Sicó - procurada para a prática de vários tipos de desportos de aventura, com especial foco na escalada. A crescente procura neste segmento está de acordo com o posicionamento enquanto Produto Emergente (69,2%) e

justifica um maior investimento, por parte da autarquia e de entidades privadas, em estruturas e serviços que apoiem estas práticas.

Ao pedir-se ao painel para mencionar um produto turístico que, estando atualmente pouco desenvolvido no concelho, possa ser uma aposta positiva para o futuro, o Turismo de Natureza foi referido por quatro participantes (30,8%), considerando fatores como: (i) o potencial e a diversidade dos recursos naturais do concelho e (ii) o papel que poderá ter na diversificação da oferta turística. Dois destes contributos (15,4%) associaram o Turismo de Natureza ao Turismo de Aventura.

O Turismo Residencial foi referido por dois participantes (15,4%), sendo a localização o principal fator apontado. A Gastronomia e Vinhos foi mencionada duas vezes (15,4%), justificando-se por uma oferta já existente mas que precisa de ser trabalhada de forma a ser mais atrativa e reconhecida. Os segmentos Turismo Cultural, Turismo Científico e Turismo Sénior (devido à crescente procura associada ao segmento) foram, cada um, abordados por um participante (7,7%).

5.2.1.2. Recursos patrimoniais

De seguida, procurou-se perceber quais os recursos patrimoniais mais dinamizados e com maior potencial turístico no concelho.

No que diz respeito aos recursos mais desenvolvidos turisticamente (Quadro 5), os resultados foram expressivos. Ao se pedir para assinalar até quatro recursos, o Castelo de Pombal e a Praia do Osso da Baleia foram referidos por uma maioria expressiva do painel (ambos com 86,7%), coincidindo com os produtos considerados como estratégicos (Turismo Cultural e Sol e Mar). Os restantes recursos considerados apontam para uma hegemonia da cidade de Pombal (Figura do Marquês de Pombal, Celeiro e Cadeia Velha, Centro Histórico de Pombal, Festas do Bodo) e para alguma importância de vilas anteriormente sedes de concelho (Convento do Louriçal e Praça de Touros de Abiúl) e do património natural concelhio (MNU e Sicó).

Recurso	N	%
Castelo de Pombal	13	86,7
Praia do Osso da Baleia	13	86,7
Artesanato	4	26,7
Figura do Marquês de Pombal	4	26,7
Celeiro e Cadeia Velha	4	26,7
Mata Nacional do Urso (MNU)	3	20
Sicó	3	20

Convento do Louriçal	3	20
Centro Histórico de Pombal	2	13,3
Praça de Touros de Abiúl	2	13,3
Festas do Bodo*	1	6,7
Lendas	0	0
Batalha da Redinha	0	0
Jazida dos Andrés	0	0

Legenda: * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 5: Recursos patrimoniais mais dinamizados no concelho de Pombal

Fonte: 1ª Ronda Delphi

No mesmo formato, os participantes foram questionados acerca dos recursos patrimoniais com maior potencial por explorar (Quadro 6). Na primeira ronda, os participantes escolheram até quatro opções de uma lista com dezoito recursos, tendo a possibilidade de sugerir outros recursos. Destacaram-se dois recursos naturais: Sicó (86,7%) e a Mata Nacional do Urso (60%), seguindo-se o Centro Histórico de Pombal (40%) e Atividades económicas tradicionais (33,3%).

1ª Ronda		Posição	2ª Ronda	
Recurso	%		%	Recurso
Sicó	86,7	1º	61,5	Sicó
Mata Nacional do Urso	60	2º	23,1	Figura do Marquês de Pombal
Centro Histórico de Pombal	40	3º	15,4	Mata Nacional do Urso
Atividades económicas tradicionais	33,3	4º	7,7	Pat. Arqueológico*; Pat. Paleontológico*; (Potenciais) Praias Fluviais*; Pat. Associado à Ordem do Templo*
Figura do Marquês de Pombal; Castelo de Pombal; Praia do Osso da Baleia; Convento do Louriçal; Património Industrial	20	5º	-	-

Legenda: * - Elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 6: Recursos patrimoniais com maior potencial turístico inexplorado em Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Na segunda ronda, apresentaram-se os recursos subdivididos - “Recursos mais referidos” (escolhidos por, no mínimo, 25% dos participantes), “Novas Sugestões” (recursos sugeridos por participantes na ronda anterior) e “Recursos menos referidos” (escolhidos por menos de 25% dos participantes) – e pediu-se aos participantes para escolherem apenas um dos recursos e justificarem a

opção. Sicó continuou a ser o recurso mais nomeado (61,5%), segundo os participantes, pela diversidade de recursos, atividades e abordagens que condensa em si e pelo crescente interesse pelas atividades ao ar livre e pelo turismo de natureza; a Figura do Marquês de Pombal ganhou expressão (23,1%), pela importância que imprime na história local; a MNU (15,4%) perdeu importância em relação à primeira ronda (60%), provavelmente pelo facto de ao se restringir a resposta a uma opção, a MNU ser preterida em relação a Sicó; foram ainda feitas sugestões por parte dos participantes, nomeadamente correspondentes a nichos turísticos ligados à arqueologia.

Ainda no que concerne os recursos patrimoniais, procurou-se definir quais os recursos centrais (basilares na oferta turística) e complementares (que acrescentam valor à oferta primária) numa possível estratégia tendo em conta três tipologias de património: natural, cultural material e cultural imaterial. Os recursos que tiveram mais de 25% na primeira ronda foram considerados como Recursos Centrais e os restantes como Recursos Complementares. Na segunda ronda, procurou-se hierarquizar os recursos nas duas categorias através da valoração de 1 – Menos relevante a 8 – Mais relevante (os valores apresentados resultam do cálculo da média das respostas dos participantes).

Os recursos mais valorizados seguem a tendência das respostas anteriores (Quadro 7): o património natural destaca-se com Sicó (1º) e Praia do Osso da Baleia (3º), estando a MNU (6º) posicionada ligeiramente abaixo; no património cultural material destaca-se o Castelo de Pombal (2º), um dos ícones turísticos e culturais do concelho, e o Convento do Louriçal (5º); a Figura do Marquês de Pombal (4º) é a principal representante do património cultural imaterial, seguida do Bodo (7º) e da Gastronomia Local (8º).

Recursos Centrais		
Posição	Recurso	Média (1-8)
1º	Sicó	6,54
2º	Castelo de Pombal	6,31
3º	Praia do Osso da Baleia	5,54
4º	Figura do Marquês de Pombal	4,85
5º	Convento do Louriçal	3,92
6º	Mata Nacional do Urso	3,62
7º	Bodo	3,38
8º	Gastronomia Local	1,92

Legenda: verde – património natural; vermelho – património cultural material; amarelo – património cultural imaterial; * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 7: Hierarquia de recursos centrais numa possível estratégia turística para Pombal

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Nos Recursos Complementares (Quadro 8), recorreu-se ao mesmo processo referido nos Recursos Centrais, valorando-se de 1 – Menos relevante a 10 – Mais relevante.

Recursos Complementares		
Posição	Recurso	Média (1-10)
1º	Celeiro do Marquês de Pombal	7,62
2º	Cadeia Velha	7,54
3º	Ponte Românica da Redinha	6,85
4º	Arte do Bracejo	6,54
5º	Invasões Francesas	5,77
6º	Arte dos engenhos tradicionais de rega agrícola*	4,54
7º	Lenda da Senhora da Estrela	3,77
8º	Cidade Roda*	3,69
9º	Praça de Touros de Abiúl	3,62
	Mata da Rola*	

Legenda: verde – património natural; vermelho – património cultural material; amarelo – património cultural imaterial; * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 8: Hierarquia de recursos complementares numa possível estratégia turística para Pombal

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Destaca-se o património material, nomeadamente o Celeiro (1º) e a Cadeia Velha (2º), nos quais dois dos núcleos do Museu Municipal estão instalados. O património imaterial destaca-se pelas atividades tradicionais – Arte do Bracejo (4º) e Arte dos engenhos tradicionais de rega agrícola (6º) -, o impacto que as Invasões Francesas (5º) tiveram no território e a Lenda da Senhora da Estrela (7º). O património natural não tem grande expressão, com a Mata da Rola em 9º.

5.2.1.3. Eventos

Ao se pedir aos participantes para escolherem os dois eventos com maior relevância a nível turístico, uma maioria esmagadora assinalou dois eventos que decorrem na sede de concelho: as Festas do Bodo (100%), que conjugam concertos, tradições, expositores, desporto e outras atividades; e a Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal (73,3%), que reúne, no ExpoCentro, de Pombal artesãos de todo o país e apresenta a gastronomia local. Foram ainda referidos o Ti Milha (13,3%), as Festas em Honra da Nossa Senhora da Boa Morte (6,7%) e o Festival 7 Sóis 7 Luas (6,7%).

Na segunda ronda, foi pedido aos participantes que indicassem um evento concelhio que considerassem poder vir a ganhar relevo turístico. Seis (46,2%) referiram eventos desportivos no geral

e mais especificamente o Trail Sicó, a Corrida dos Gambuzinos e os eventos ligados ao atletismo: como foi possível depreender no capítulo 3, Pombal tem vindo a apostar na atividade desportiva e a receber eventos de nível nacional em vários âmbitos do desporto. O Ti Milha, festival multicultural e recreativo galardoado com o Melhor Programa Cultural pelo Iberian Festival Awards em 2018 foi referido por quatro participantes (30,8%). Outros eventos referidos de cariz recreativo e associados à cultura: Festival 7 Sóis 7 Luas (15,4%), o Festival Pombalino (6,7%), a Recriação da Batalha da Redinha (6,7%), o Bioartes (6,7%), o festival Oh da Praça (6,7%) e os Caminhos da Leitura (6,7%). A nível religioso (mas também recreativo) foram indicadas as Festas em Honra da Nossa Senhora da Boa Morte (6,7%).

5.2.2. Branding, promoção e informação

5.2.2.1. Slogan e imagem de marca

O destino Pombal tem vindo a ser promovido através do *slogan* “Pombal: Um concelho do mar à serra”, que pretende, através de aspetos marcantes da geografia física do território, imprimir uma imagem de destino que condensa uma oferta diversificada numa área relativamente pequena.

Pediu-se aos participantes que avaliassem o *slogan* em três aspetos distintos (Quadro 9). O elemento Adequação ao território foi o melhor classificado, considerado por 40% do painel como Bom e como Bastante bom por 33,3%. A Atratividade do slogan foi classificada como Razoável (33,3%) e Bom (33,3%) por 66,6% do painel.

	Bastante fraco	Fraco	Razoável	Bom	Bastante bom	Sem opinião
Atratividade	6,7	13,3	33,3	33,3	13,3	0
Adequação ao território	6,7	6,7	13,3	40	33,3	0
Coerência com as políticas turísticas	13,3	33,3	13,3	40	0	0

Quadro 9: Avaliação do slogan turístico de Pombal (%)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

A Coerência com as políticas turísticas desenvolvidas dividiu o painel entre Bom (40%) e Fraco (33,3%), duas classificações com conotações bastante diferentes, pelo que se voltou a pedir ao painel que avaliasse este aspeto (Quadro 10) e que justificasse a opção.

Enquanto que na primeira ronda, Fraco (33,3%) e Bom (40%) foram as categorias com maior percentagem, na segunda ronda passa a ser Razoável (30,8%) e Bom (30,8%).

As grandes alterações revelam-se em termos de grupos, mais precisamente nos grupos A e C. Na primeira ronda, 80% dos participantes do grupo A (intervenientes políticos) classificaram a Coerência das políticas turísticas desenvolvidas como Bom; na segunda ronda, a mesma percentagem classificou este aspeto como Razoável. Por outro lado, Fraco foi a resposta de 60% do grupo C na primeira ronda; na segunda ronda, Bom (40%) foi a classificação com maior expressão neste grupo.

		A	B	C	Total
Bastante fraco	1ª Ronda	-	20	20	13,3
	2ª Ronda	-		20	7,7
Fraco	1ª Ronda	20	20	60	33,3
	2ª Ronda	-	33,3	20	15,4
Razoável	1ª Ronda	-	20	20	13,3
	2ª Ronda	80	-	20	30,8
Bom	1ª Ronda	80	40	-	40
	2ª Ronda	-	66,(6)	40	30,8
Bastante bom	1ª Ronda	-	-	-	-
	2ª Ronda	20			7,7
Sem opinião	1ª Ronda	-	-	-	-
	2ª Ronda	-	-	-	-

Quadro 10: Avaliação do slogan turístico quanto à Coerência com as políticas turísticas desenvolvidas por grupos (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

As considerações expressas pelos participantes sobre o assunto podem ser resumidas numa das justificações: “Por se verificar a intenção de as políticas turísticas a desenvolver abrangerem estes extremos do território [mar e serra], mas frequentemente as políticas desenvolvidas não serem coerentes neste sentido, focando-se apenas em alguns elementos e pontos do território”. No geral, os participantes consideram que as políticas seguem a visão expressa no *slogan*, apesar de o grande foco ser a Praia do Osso da Baleia (o Mar) e a atuação noutros segmentos ser bastante fraca (nomeadamente na Serra) ou os resultados das políticas serem demorados.

Em termos de marca a apostar, pediu-se ao painel, na primeira ronda, que seleccionasse no máximo dois elementos que considerassem ser identitários e diferenciadores do destino. Destacaram-se quatro elementos: a Figura do Marquês de Pombal (53,3%), Sico (46,7%), a Praia do Osso da Baleia (33,3%) e Gastronomia e Artesanato (26,7%). Um dos participantes sugeriu o Património Cultural e Natural (6,7%). É de frisar que estes recursos correspondem ao património cultural imaterial,

normalmente mais representativo das vivências da comunidade, ou ao património natural, representando recursos de grande valor paisagístico e científico.

Na segunda ronda, os participantes voltaram a ter a oportunidade de selecionar um dos quatro elementos ou sugerir um outro. Seguindo a tendência da ronda anterior, 53,8% do painel escolheu a Figura do Marquês de Pombal e 38,5% optou por Sicó. Um dos participantes (7,7%) considera que para determinar a marca do destino Pombal terá de ser feito um estudo aprofundado da história de Pombal e apostar na criatividade para que se crie algo diferente e apelativo.

A Figura do Marquês de Pombal foi escolhida por (i) ter marcado de forma relevante o território e a identidade pombalense e a história nacional, (ii) ser conhecida por grande parte da população portuguesa, (iii) ser estudada e reconhecida a nível internacional e (iv) ser associada de forma irremediável a Pombal.

O território correspondente a Sicó foi referido por (i) ser uma paisagem diferenciadora, (ii) se apresentar como o recurso turístico mais versátil a explorar a longo prazo e (iii) promover atividades e nichos turísticos que combatem a sazonalidade.

5.2.2.2. Fatores de repulsa

Na primeira ronda, pediu-se aos participantes que referissem um fator que considerassem repulsivo para os turistas que chegam a Pombal. Os fatores recolhidos foram tratados para que, na segunda ronda, fossem avaliados de 1 – Pouco impacto a 5 – Grande impacto (Quadro 11).

O fator com maior pontuação é o Destino pouco coeso: falta de articulação e facilidades entre pontos turísticos dispersos no território, com uma média de 4,33. As fragilidades em termos de informação e divulgação estão presentes em vários fatores: Falta de informação turística disponível (2º), Divulgação do destino fraca (3º) e Sinalética de pontos turísticos pobre (5º).

Alguns elementos referidos demonstram, de forma direta ou indireta, que a população em geral e o tecido empresarial em específico não têm grande conhecimento e consideração pelas necessidades do turista: Agenda de atividades, nomeadamente voltadas para o turismo, fraca (2º), Falta de sensibilização da população em questões turísticas (7º) e Horários do comércio e restauração (10º). É de frisar que o Impacto das pedreiras na paisagem, um problema ambiental, está em 4º e que a Localização do Posto de Turismo, apesar de ser uma temática bastante presente em discussão pública e referida por vários participantes na primeira ronda, está em 9º.

Fatores de repulsa		
Posição	Fatores	Média (1-5)
1º	Destino pouco coeso	4,33
2º	Agenda de atividades pobre*	4,08
2º	Falta de informação turística disponível*	4,08
3º	Divulgação do destino fraca	4
4º	Impacto das pedreiras na paisagem*	3,92
5º	Sinalética de pontos turísticos pobre	3,62
6º	Fragilidades no alojamento	3,58
7º	Falta de sensibilização da população em questões turísticas	3,54
8º	Problemas na articulação com agentes turísticos	3,50
9º	Localização do Posto de Turismo*	3,31
10º	Horários do comércio e restauração	2,85

Legenda: * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 11: Posicionamento dos principais fatores de repulsa para os turistas no destino Pombal

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.2.3. Canais e medidas de divulgação

No que diz respeito aos canais de divulgação, procurou-se determinar as ferramentas que atualmente têm maior retorno para o destino e quais aquelas que, não estando a ser utilizadas ou completamente aproveitadas, poderão ter maior impacto no futuro.

Na primeira ronda pediu-se aos participantes que seleccionassem no máximo três canais de divulgação de uma lista de sete (com possibilidade de sugerir outros canais): as opções selecionadas por mais de 25% dos participantes e as sugestões foram novamente apresentadas para que o painel as hierarquizasse de 1- Canal com menos impacto a 5 – Canal com mais impacto na atualidade do turismo em Pombal. Os canais que, segundo o painel, têm maior retorno para o destino atualmente são (Quadro 12):

- Operadores turísticos (1º): de facto, o Município de Pombal tem algumas parcerias neste sentido, nomeadamente voltadas para excursões cujo público-alvo é o grupo sénior, e existem também alguns alojamentos hoteleiros a trabalhar com operadores turísticos, no sentido de providenciar alojamento a um turismo de passagem e/ou a grupos cujo objetivo é visitar atrações e territórios próximos – Alcobaça, Batalha, Fátima, entre outros;

- Material impresso (2º): apesar de o material existente não ser inovador, não estar desenvolvido de forma a ser atrativo para diferentes públicos-alvo nem apresentar informação aprofundada sobre as atrações turísticas, este canal é uma das ferramentas mais constantes e relevantes da divulgação do concelho enquanto destino turístico;
- Participação em feiras e eventos ligados ao turismo (3º): uma das principais apostas do Município de Pombal em termos de divulgação é a participação em eventos, especialmente em territórios nos quais existem comunidades de emigrantes portugueses. Também o setor privado tem vindo a apostar neste tipo de eventos, o que pode trazer não apenas benefícios para o seu negócio, mas para o concelho em geral. Os proprietários d'O *Tamanco*, por exemplo, tendo nacionalidade holandesa, aproveitam a época baixa para divulgar o parque de campismo em eventos no seu país de origem. Esta ação possibilitou a captação de um mercado de origem que de outra forma dificilmente seria atingido e, através da parceria entre entidades, pode ser uma mais valia para a atividade turística em geral.

Canal de divulgação	1ª Ronda (%)	2ª Ronda (média 1-5)
Operadores turísticos	40	3,69
Material impresso	46,7	3
Participação em feiras e eventos ligados ao turismo	33,3	3
Revistas e jornais especializados	26,7	2,77
Revistas e jornais locais e regionais*	6,7	2,62
Website da CMP	20	-
Sinalização na autoestrada	20	-
Rádio e televisão	13,3	-

Legenda: * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 12: Canais de divulgação com maior retorno na estratégia atual do destino Pombal

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Foi, também, pedido aos participantes que indicassem um canal que possa vir a tornar-se uma mais valia na captação e divulgação junto de (possíveis) turistas (Quadro 13). A informação recolhida na primeira ronda foi organizada e agrupada (quando justificado) para que os participantes, na segunda ronda, seleccionassem três das opções.

Apesar de os Operadores turísticos (1º) serem considerados como o canal com maior retorno atualmente, 53,8% dos participantes consideram que este canal poderá ganhar valor com uma maior

aposta por parte dos agentes do destino. No mesmo seguimento, a Presença em feiras de turismo (2º) é referida por 38,5% do painel.

As Redes Sociais (3º) foram selecionadas por 30,8% do painel: este formato tem vindo a ganhar relevo, entre outros motivos, por ser um veículo que requer um investimento financeiro muito abaixo do necessário noutro tipo de divulgação e que permite chegar a um número elevado de pessoas num curto espaço de tempo. Outro veículo que pode ter grande alcance, mas também acarretar um investimento financeiro considerável, é a Comunicação Social (3º): esta pode ir desde artigos/divulgação em jornais regionais à participação em programas de sucesso da televisão aberta.

Numa das entrevistas prévias desta investigação, foi referido por um dos técnicos responsáveis pela receção dos visitantes do Castelo de Pombal que uma parte considerável dos turistas visitam o monumento porque veem a placa com a sinalização do mesmo na A2. A sinalização estratégica (e mesmo informativa) de pontos turísticos em estradas de maior tráfego e nas estações de comboios do concelho podem ter grande relevo, como é expresso por 30,8% dos participantes.

Um dos participantes considera que não devem ser implementadas medidas de divulgação enquanto não for feito um trabalho de valorização, nomeadamente através da criação de conteúdos, do património concelhio.

Posição	Canal de divulgação	%
1º	Operadores turísticos*	53,8
2º	Presença em feiras de turismo*	38,5
3º	Redes Sociais*	30,8
	Comunicação social	
	Sinalização em vias rodoviárias estratégicas e nas estações de comboios	
4º	Website da CMP	23,1
	Revistas e jornais especializados	
	Posto de Turismo	
	Aposta/Integração em circuitos turísticos	
5º	Parcerias/ligação com a comunidade escolar	7,7
	Websites e fóruns de desportos de natureza	

Legenda: * - referido por mais de um participante na 1ª ronda

Quadro 13: Hierarquia de canais de divulgação com potencial para se tornarem uma mais valia no marketing do destino Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Foi apresentado um leque de medidas passíveis de implementar de forma a melhorar a divulgação/promoção do destino (Quadro 14). As medidas selecionadas por, no mínimo, 25% do painel e as sugestões da primeira ronda foram novamente apresentadas na segunda ronda.

Construir uma imagem mais consolidada do destino Pombal - uma medida bastante abrangente e até mesmo ambígua – foi selecionada por 73,3% dos participantes na primeira ronda e por 38,5% na segunda ronda (3ª medida mais considerada). Esta medida pressupõe uma atuação conjunta por parte das diferentes entidades e agentes no destino e a formulação de uma estratégia que se revele num conjunto de ações interrelacionadas e focadas em elementos centrais, o que neste momento não corresponde à realidade.

As duas medidas com maior percentagem na segunda ronda foram sugeridas por participantes. Do total de participantes, 69,2% concorda que primeiro é importante estruturar a oferta turística num produto coeso para depois se promover. Ou seja, Pombal não apresenta, atualmente, um produto organizado, funcional e atrativo para que exista uma promoção efetiva. A outra medida sugerida, Criar conteúdos dinâmicos para a divulgação do património cultural e natural da região, foi selecionada por 46,2% do painel e demonstra a necessidade de ir para além dos elementos básicos de informação e divulgação e adaptar os conteúdos a diferentes públicos-alvo de uma forma mais interativa e atrativa.

Outras duas medidas com algum relevo para o painel são: Promover "Fam Trips" (viagens de familiarização) (40% na primeira ronda e 23,1% na segunda), podendo ser um importante meio para estreitar e criar novas ligações com operadores turísticos (considerados, anteriormente, como o principal canal de divulgação atual e futuro do destino); e Definir mercados internacionais estratégicos e disponibilizar informação nos seus idiomas (46,7% na primeira ronda e 15,4% na segunda), pois, apesar de não existirem estudos aprofundados sobre os principais mercados de origem existentes e potenciais em Pombal, é importante ter noção das características da procura e canalizar os esforços de divulgação de forma personalizada para cada mercado estratégico (por exemplo, emigrantes e familiares que retornam todos os anos a Pombal, casais de reformados do centro e norte da Europa que se instalam no concelho, entre outros).

Medida	1ª Ronda	2ª Ronda
Primeiro é importante estruturar a oferta turística num produto coeso para depois se promover*	6,7	69,2
Criar conteúdos dinâmicos para a divulgação do património cultural e natural da região*	6,7	46,2
Construir uma imagem mais consolidada do destino Pombal	73,3	38,5
Promover "Fam Trips" (viagens de familiarização para agentes turísticos)	40	23,1
Definir mercados internacionais estratégicos e disponibilizar informação nos seus idiomas	46,7	15,4
Divulgar novos guias turísticos (temáticos; mais detalhados; para mercados específicos)	33,3	7,7
Diversificar os meios/canais de divulgação utilizados	26,7	0
Apostar nas redes turísticas nas quais Pombal se insere	20	-
Criar um website próprio para o Turismo de Pombal	13,3	-
Promover-se mais através de entidades regionais (exemplo: Região Centro de Portugal)	0	-

Legenda: * - sugerido por um ou mais participantes

Quadro 14: Medidas para a melhoria da divulgação/promoção do destino Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

5.2.2.4. Posto(s) de turismo

Um dos principais elementos de informação no próprio destino é o posto de turismo. Apesar de existirem alguns postos de informação turística na cidade de Pombal (Museu Marquês de Pombal e sede da 365 Viagens) pouco divulgados, existe apenas um Posto de Turismo no concelho que, desde 2014, passou a localizar-se no interior do Castelo de Pombal.

O painel foi questionado sobre a adequação da localização do posto de turismo e apresentou os aspetos favoráveis e não favoráveis a essa mesma localização.

Entre os aspetos favoráveis considerou-se: (i) estar instalado num local de interesse histórico e turístico, (ii) estar localizado no ex-líbris turístico de Pombal e (iii) estar situado na atração turística mais visitada do concelho.

Os aspetos negativos da localização atual do posto apresentados são: (i) a dificuldade no acesso ao monumento (em termos de transporte e de facilidades para indivíduos com limitações físicas), (ii) a localização num ponto que não é central na cidade e (iii) a distância em relação aos pontos de chegada de turistas (como a estação de comboios), dificultando o acesso a informações práticas à chegada ao destino.

Confrontando os participantes com os aspetos referidos na primeira ronda, questionou-se de forma direta se o painel considera a localização do posto de turismo favorável ou não (Gráfico 18).

Apenas um participante (7,7%) considerou a localização favorável, sendo que o restante painel se dividiu em duas considerações: 46,2% dos participantes considera que a localização não é favorável e 46,2% considera que a localização é favorável, mas que devem ser criados postos de informação noutros pontos do concelho.

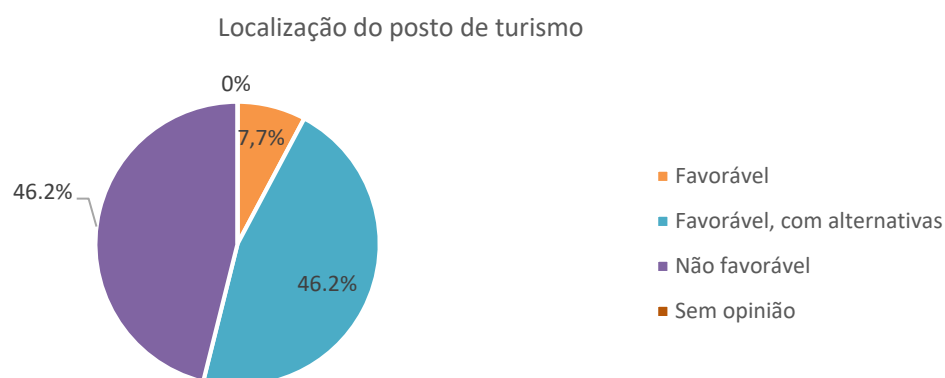


Gráfico 18: Avaliação da localização atual do posto de turismo (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

A questão seguinte vem neste seguimento e diz respeito à criação de outros postos de turismo no concelho. A grande maioria dos participantes (86,7%) – contra 13,3% do painel – considera relevante instalar postos de turismo noutros pontos do destino.

Foi pedido que cada participante sugerisse possíveis locais para a instalação dos postos para que, na segunda ronda, fossem selecionados os mais favoráveis (Gráfico 19).

A opção com maior aceitação é a da instalação de postos nas sedes de Junta de freguesia (46,2%), o que poderá ser uma alternativa sustentável, visto que se adiciona funções a um espaço em atividade.

É de referir que uma parte significativa das alternativas apresentadas são localizadas na cidade de Pombal: estação ferroviária de Pombal (38,5%), um dos principais pontos de chegada ao destino; Largo do Cardal (38,5%), um ponto central da cidade; Centro histórico de Pombal (23,1%); e Paços do Concelho – sede da Câmara Municipal de Pombal (7,7%).

A instalação de um posto sazonal na Praia do Osso da Baleia (38,5%) pode ter um grande impacto na distribuição de turistas pelo concelho, visto que na época balnear esta praia é bastante procurada, mas não existem canais que promovam a visitaçõ de outros pontos do concelho.

Uma parte dos participantes considera relevante a instalação de postos no centro de algumas vilas de maior relevância histórica no concelho, tais como Redinha (23,1%), Louriçal (15,4%) e Abiúl (7,7%), e ainda no território de Sicó (23,1%).

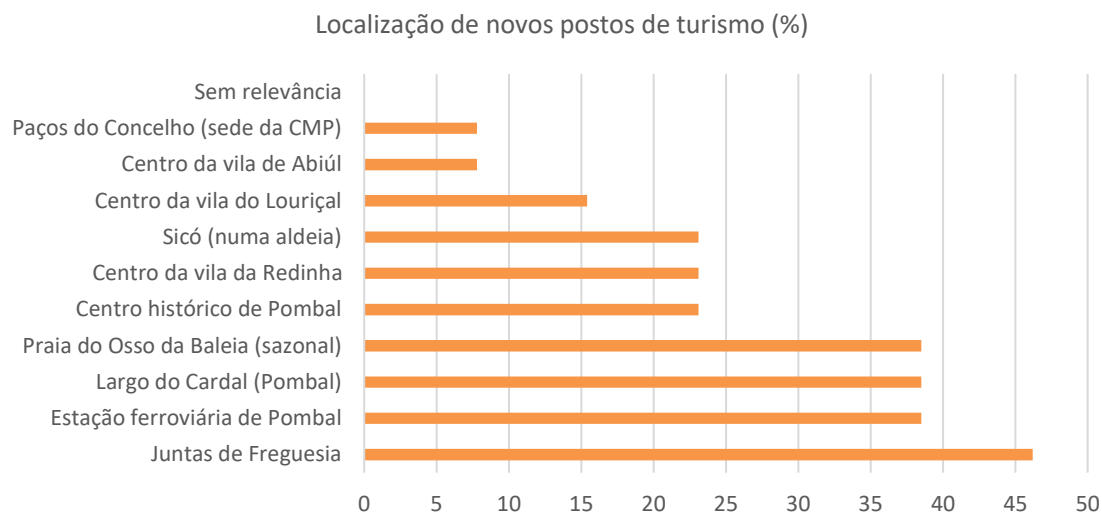


Gráfico 19: Propostas de locais para novos postos de turismo/informação no concelho (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Um dos comentários proferidos pelos participantes justifica a falta de outros postos no concelho e apresenta uma alternativa: “Mais do que abertura de um espaço físico de informação fora da sede de concelho, que teria que ser justificada em termos de visitantes, poderia optar-se pela divulgação do concelho no seu todo em cada ponto turístico estratégico através, por exemplo, de painéis de informação turística.”. Apesar de algumas das sugestões anteriores beneficiarem de espaços e recursos humanos já existentes, esta é uma alternativa que deve ser tida em conta. Outro participante considera que, atualmente, a existência de postos de turismo é pouco relevante.

5.2.3. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares

Nesta secção pretendeu-se avaliar o estado atual da oferta turística em Pombal: alojamento, restauração, serviços museológicos, animação turística, formação de recursos humanos, entre outros elementos.

5.2.3.1. Alojamento e restauração

Em termos de alojamento e restauração, procurou-se avaliar a oferta em alguns aspetos (qualidade, quantidade, diversidade, dispersão e resposta às necessidades dos turistas) de Bastante fraco (1) a Bastante bom (5). Os resultados são apresentados no Quadro 15.

No que diz respeito ao alojamento, a Qualidade é o elemento com melhor classificação (3,77), sendo que 53,3% dos participantes assinalaram como Bom. A Quantidade, Diversidade e Resposta às necessidades dos turistas têm maior percentagem na classificação Razoável com 41,8%, 46,7% e 43,8%, respetivamente. A Dispersão é o elemento com a média mais baixa (2,85).

A restauração apresenta uma avaliação mais favorável que o alojamento. A Qualidade (4,07) é novamente o elemento mais valorizado e concentra as avaliações no Bom (40%) e no Bastante bom (33,3%). Apesar de a Quantidade (4) ter uma avaliação dispersa, a sua média corresponde a Bom. A Diversidade (3,6) e Dispersão (3,53) concentram as avaliações entre o Razoável e o Bom. A Resposta às necessidades dos turistas (3,54) não reúne consenso, no entanto a média posiciona este elemento entre o Razoável e o Bom.

	%						Média 1-5	
	Bastante fraco (1)	Fraco (2)	Razoável (3)	Bom (4)	Bastante bom (5)	Sem opinião		
Alojamento	Qualidade	-	-	26,7	53,3	6,7	13,3	3,77
	Quantidade	5,9	23,5	41,8	23,5	-	5,9	2,94
	Diversidade	-	26,7	46,7	20	-	6,7	2,93
	Dispersão	-	33,3	33,3	20	-	13,3	2,85
	Resposta às necessidades dos turistas	-	25	43,8	18,8	-	12,5	2,93
Restauração	Qualidade	-	-	26,7	40	33,3	-	4,07
	Quantidade	-	-	33,3	33,3	33,3	-	4
	Diversidade	-	6,7	40	40	13,3	-	3,6
	Dispersão	-	-	46,7	53,3	-	-	3,53
	Resposta às necessidades dos turistas	-	13,3	33,3	20	20	13,3	3,54

Quadro 15: Avaliação da oferta de alojamento e de restauração no destino Pombal

Fonte: 1ª Ronda Delphi

Na primeira ronda, os participantes foram questionados sobre o projeto de alojamento que consideram ter maior potencial em Pombal. Os projetos considerados por, pelo menos, 20% do painel e as sugestões foram novamente apresentados na segunda ronda.

O Turismo em Espaço Rural (TER) é, em ambas as rondas, o projeto com maior percentagem (Quadro 16). Em Pombal já existem alguns empreendimentos que correspondem a esta tipologia e há potencial para aumentar a oferta, nomeadamente em algumas aldeias rurais no território de Sicó – Aldeia do Vale e aldeia dos Poios – que poderão ser incluídas no projeto Aldeias do Calcário.

Na primeira ronda, o Parque de Campismo foi sugerido e na segunda ronda foi escolhido por 30,8% do painel, alcançando a 2ª posição. A posição da opção Hotel especializado em turismo desportivo (3º na segunda ronda) está alinhada com a importância e o potencial que este segmento tem no destino, como já foi referido anteriormente.

1ª Ronda		Posição	2ª Ronda	
Proposta	%		%	Proposta
TER	26,7	1º	38,5	TER
Hotel especializado em turismo desportivo; Hostel	20	2º	30,8	Parque de Campismo*
Bikehotel; Hotel especializado em turismo de negócios; Hotel temático; Parque de Campismo*; Todos são oportunos*	6,7	3º	23,1	Hotel especializado em turismo desportivo
-	-	4º	7,7	Hostel

Legenda: * - elemento sugerido por um ou mais participantes

Quadro 16: Hierarquia de projetos de alojamento passíveis de implementar em Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Em termos de restauração, pediu-se aos participantes que indicassem um restaurante que projeta e representa positivamente o concelho. O *Manjar do Marquês* foi referido por 61,5% do painel, por (i) ser uma referência a nível nacional, (ii) ser um veículo de divulgação de Pombal, (iii) ter uma localização estratégica, (iv) ser reconhecido pela qualidade e (v) ter uma história que lhe acrescenta valor. Foram também referidos a *Quinta das Vinhas* (6,7%) e o *Variante* (6,7%), este último devido (i) à qualidade, (ii) localização e (iii) condições para grupos e famílias. Um participante (6,7%) revelou que, apesar de considerar importante assinalar unidades de restauração que privilegiem a gastronomia local, não existe nenhum exemplo relevante.

Questionou-se o painel sobre os aspetos a melhorar tanto no alojamento quanto na restauração em Pombal. Os elementos apresentados pelos participantes são sintetizados na Tabela 10.

Tabela 10: Aspetos a melhorar na oferta de alojamento e de restauração no destino Pombal

Alojamento	Restauração
<ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade da oferta (3); • Oferta de atividades lúdicas; • Criação de produtos em parceria com outros serviços no destino; • Criar oferta com um elemento diferenciador; • Maior qualidade; • Maior quantidade; • Adaptação das unidades ao público jovem e a grupos; • Captação de públicos estrangeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão da gastronomia tradicional nas ementas (6); • Aumentar a utilização de produtos endógenos; • Ações de investigação para criar um receituário; • Melhorar a imagem dos estabelecimentos; • Maior diversidade.

Legenda: () - número de participantes que abordam o elemento

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Em relação ao alojamento, a necessidade de aumentar a diversidade da oferta foi referida por três participantes (23,1%); o aumento da qualidade e da quantidade também é referido. A criação de uma experiência mais robusta e diferenciada está presente em várias perspetivas: (i) a oferta por parte do estabelecimento de atividades lúdicas, (ii) a parceria com outras entidades do destino para criar um produto mais completo e fluído no destino e (iii) a necessidade de apostar em elementos diferenciadores. Outras preocupações são a criação de facilidades para o público jovem e para grupos, assim como um maior foco na captação de clientes estrangeiros.

Os aspetos a melhorar em relação à restauração tiveram, na sua maioria, um tema em comum: o maior destaque da gastronomia local. Seis participantes (46,2%) referiram a importância de incluir a gastronomia tradicional pombalense na ementa dos restaurantes; neste seguimento, um participante considera importante aumentar a utilização de produtos endógenos; a montante destas medidas, também se refere a relevância de levar a cabo uma investigação sobre a gastronomia local de forma a elaborar um receituário (esta última medida está a começar a ser desenvolvida pela CMP). A melhoria da imagem dos estabelecimentos e o aumento da diversidade da oferta também são referidos.

5.2.3.2. Oferta museológica e de animação turística

Em termos museológicos, questionou-se o painel sobre as fragilidades do Museu Municipal de Pombal (MMP) e sobre parcerias que poderão enriquecer a sua atuação na sociedade e na experiência turística que possibilita. Discutiu-se também a relevância de criar centros de interpretação no destino e as temáticas a explorar nesse seguimento.

Para apurar as principais fragilidades do MMP, pediu-se aos participantes, na primeira ronda, que indicassem um elemento menos bem conseguido do Museu para, na segunda ronda, cada participante selecionar o que considera serem as três principais fragilidades (Quadro 17). Ao contrário de outros tópicos do questionário que geraram sugestões/opiniões bastante dispersas, uma parte significativa dos aspetos foram referidos por mais do que um participante.

A Falta de dinamismo foi o aspeto mais considerado (61,5% na segunda ronda), o que demonstra uma certa inércia do MMP que pode ser associada à museologia tradicional. Problemas na divulgação são revelados nos elementos Fraca divulgação (46,2%) e Divulgação de eventos/atividades pouco eficaz (15,4%), o que indica uma necessidade de revisão das estratégias e canais de divulgação utilizados. A ineficácia ou insuficiência na transmissão da informação presente nos espaços museológicos está presente em Problemas de interpretação nos espaços de exposição (23,1%), em Pouca informação disponível (23,1%) e em Falta de informação em vários idiomas (6,7% na primeira ronda). Outros elementos referidos dizem respeito: à atratividade, organização e espaço do museu em si; a um número insuficiente de atividades e de exposições temporárias; e à ligação e sensibilização da comunidade.

No espaço próprio para comentários, um dos participantes afirmou que os problemas referidos em relação à dificuldade na interpretação e ao número insuficiente de exposições temporárias não correspondem à realidade.

Fragilidade	1ª Ronda	2ª Ronda
Falta de dinamismo	13,3	61,5
Fraca divulgação	40	46,2
Pouca atratividade dos museus em si	6,7	38,5
Agenda de atividades pobre	13,3	30,8
Problemas de interpretação nos espaços de exposição	13,3	23,1
Pouca informação disponível	40	23,1
Espaço de exposição insuficiente	13,3	15,4
Divulgação de eventos/atividades pouco eficaz	6,7	15,4
Nr. insuficiente de exposições temporárias	6,7	7,7
Falta de educação do público para as temáticas	-	7,7
Museus dispersos e pobres	-	7,7
Falta de informação em vários idiomas	6,7	0
Ligação ténue à comunidade local	6,7	0

Quadro 17: Fragilidades detetadas no MMP - Museu Municipal de Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Na primeira ronda, o painel elencou algumas entidades que se poderão constituir como parceiros do MMP. Os elementos foram apresentados na segunda ronda de forma a que cada participante seleccionasse os três que considera mais pertinentes (Quadro 18). As entidades mais referidas foram a DGPC, a ADAP e Companhias de Teatro, todas com 38,5%. Outros museus, com temáticas semelhantes às do MMP ou com proximidade geográfica, obteve a segunda posição (30,8%).

Vários âmbitos da educação foram identificados: Instituições de Ensino Superior (3º), numa parceria voltada para o campo da investigação; Ministério da Educação (3º), para a inclusão da visita ao MMP nos programas nacionais (mais especificamente, no âmbito da abordagem à figura histórica do Marquês de Pombal); e Estabelecimentos de ensino locais (4º), pois, apesar de já existirem algumas iniciativas esporádicas e a parceria com alguns estabelecimentos de ensino, não há um programa estabelecido a nível concelhio que promova a proximidade com os espaços museológicos.

A ligação à comunidade local também é explorada em várias vertentes: ADAP (1º), Associações sem fins lucrativos locais (3º), Estabelecimentos de ensino locais (4º), Autarquia local (4º) e Voluntariado (4º); assim como a ligação a agentes turísticos: Operadores turísticos (4º) e *Culnatur* (5º).

Posição	(Possíveis) parceiros	%
1º	Direção-Geral do Património Cultural (DGPC)	38,5
	Associação de Artesãos de Pombal (ADAP)*	
	Companhias de Teatro*	
2º	Outros museus	30,8
3º	Instituições de Ensino Superior	23,1
	Ministério da Educação	
	Associações sem fins lucrativos locais	
4º	Estabelecimentos de ensino locais*	15,4
	Autarquia local*	
	Operadores turísticos*	
	Comunicação social	
5º	Voluntariado	7,7
	Culnatur – empresa de animação turística	

Legenda: * - referido por mais do que um participante na 1ª ronda

Quadro 18: Posicionamento de possíveis parceiros do MMP (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Num total de quinze participantes da primeira ronda, 73,3% considerou relevante a existência de centros de interpretação em Pombal. Na mesma ronda, pediu-se a essa parcela (73,3%) dos participantes que indicassem temáticas para um possível centro de interpretação. Vários indivíduos referiram elementos relacionados com o território do Maciço de Sicó – carso, geologia, biodiversidade e um projeto em andamento que inclui um centro de interpretação denominado ExploreSicó; dois

participantes (13,3%) privilegiaram o aspeto cultural – história e etnografia de Pombal, sendo que o segundo elemento já é, de forma limitada, explorado no Museu de Arte Popular Portuguesa; foram ainda referidos a Paleontologia e o Rio Arunca.

Ao se organizar as sugestões da forma que se apresenta no Gráfico 20, ficou evidente que Sicó, nas suas várias vertentes, é a temática com maior potencial, segundo os participantes, com 69,2%. A História e Etnografia de Pombal é selecionada por 15,4% e a Paleontologia por 7,7%. Na segunda ronda, nenhum participante considerou que a existência de centros de interpretação não é relevante.

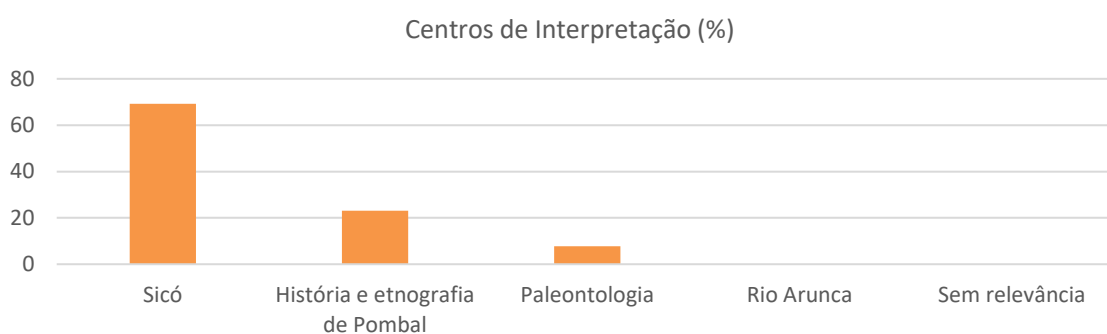


Gráfico 20: Temáticas para a criação de centros de interpretação em Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Apesar de, segundo o Registo Nacional de Agentes de Animação Turística, existirem sete agentes desta tipologia sediados em Pombal, apenas uma empresa – Culnatur – tem mantido uma atividade notória no território em questão. Nesse seguimento, o painel foi questionado sobre a necessidade de aumentar a oferta no ramo da animação turística (Gráfico 21), tendo cada participante que justificar a sua perspetiva. A mesma questão foi colocada na segunda ronda, junto com a síntese das motivações e dos entraves ao aumento desta atividade no destino apresentados pelos participantes na ronda anterior.

Na primeira ronda, 60% dos participantes consideraram pertinente aumentar a oferta em relação à animação turística. As razões apontadas para suportar esta perspetiva foram: (i) a atual falta de empresas especializadas em desportos de natureza, (ii) a necessidade de aumentar o leque de atividades disponíveis para o turista, de forma a aumentar o tempo de estada dos turistas, (iii) a falta de diversidade na oferta de atividades de animação turística e (iv) o facto de a oferta atual não corresponder ao potencial turístico do território. Na segunda ronda, a percentagem aumentou para 76,9% (apesar de em números absolutos ter acrescido apenas em um participante).

Embora várias razões que limitam o aumento da oferta de animação turística em Pombal terem sido apresentadas - (i) a oferta atual corresponder ao (baixo) volume de procura, (ii) a estratégia

institucional local não estar estruturada de forma a apoiar a criação de novas empresas neste âmbito, (iii) os recursos patrimoniais não estarem tratados de forma a serem explorados turisticamente e (iv) a proximidade a um grande número de empresas de animação turística na Região Centro de Portugal não justificar a criação de novas empresas – e de na primeira ronda 33,3% dos participantes terem considerado não ser necessário ou relevante criar novas empresas de animação turística, na segunda ronda nenhum dos participantes selecionou essa opção.

Na primeira ronda, 6,7% (n=1) respondeu Sem opinião e na segunda ronda este valor aumentou para 23,1% (n=3), o que revela indecisão perante os dados apresentados.

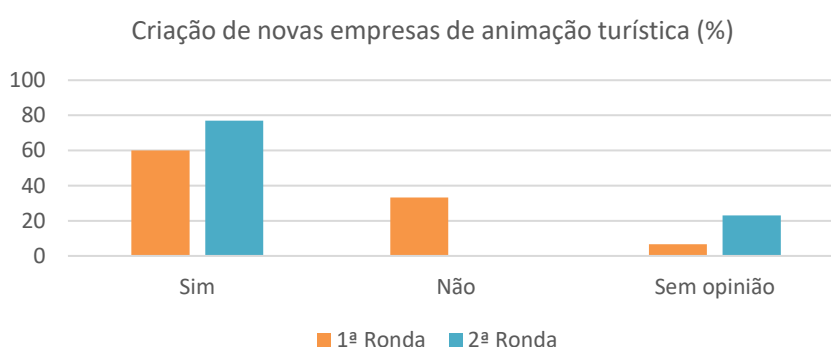


Gráfico 21: Pertinência da criação de novas empresas de animação turística no concelho (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

5.2.3.3. Acessibilidade no destino

Na análise da adequação da rede de transportes públicos do destino às necessidades da procura turística (Gráfico 22), 86,7% do painel considerou que o destino não apresenta uma resposta adaptada a estas necessidades ou só cobre parte das mesmas, de forma limitada.

As limitações apresentadas pelos participantes focam questões relacionadas com os horários, os itinerários, a informação disponibilizada, barreiras linguísticas e com a concentração de soluções apenas na cidade de Pombal: (i) falta de uma infraestrutura de suporte à mobilidade turística no concelho, desde o aluguer de automóveis, bicicletas e outros meios de transporte à falta de opções nos transportes públicos, (ii) horários inadequados à atividade turística, (iii) itinerários existentes não cobrem pontos turísticos do concelho, (iv) falta de canais/meios que disponibilizem informação prática dos transportes públicos, (v) barreiras linguísticas, (vi) poucas opções de ligação a cidades próximas, nomeadamente de autocarro e (vii) limitação da atividade do PomBus (rede pública de autocarros) à envolvente da cidade de Pombal.

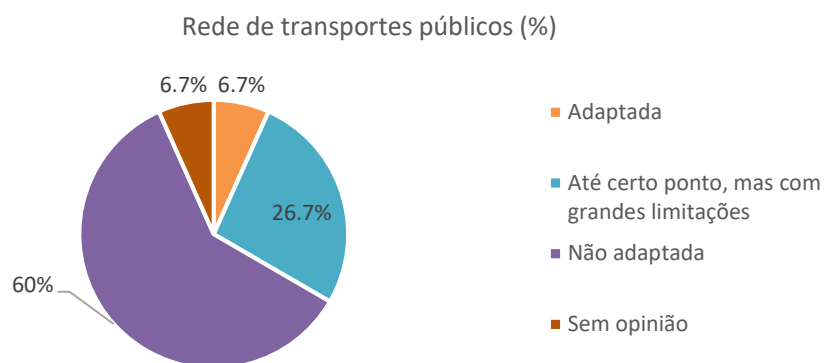


Gráfico 22: Avaliação da resposta da rede de transportes públicos às necessidades dos turistas (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Na segunda ronda, o painel foi confrontado com esta lista de limitações e pediu-se que criassem soluções para as mesmas. Várias sugestões têm a adaptação ou criação de itinerários para dar resposta às necessidades turísticas na sua base: (i) disponibilização de um miniautocarro turístico mediante agendamento, (ii) criação de um itinerário turístico associado à Rede *PomBus* e (iii) extensão ou criação de rota(s) que ligue(m) vários pontos do concelho à Praia do Osso da Baleia, durante a época balnear.

Outras medidas referidas são: (i) realizar um estudo sobre esta problemática e apresentar medidas fundamentadas no mesmo, (ii) itinerários mais regulares e percursos que cubram pontos fora da cidade no que diz respeito à Rede *PomBus*, (iii) aposta no *marketing* turístico na rede de transportes públicos e (iv) proporcionar um maior envolvimento e coordenação entre entidades públicas e privadas para dar uma melhor resposta às limitações apresentadas.

Um dos participantes (7,7%) considera que o estado atual da oferta, sem uma política estruturada para o turismo, não justifica a adaptação da rede de transportes à procura turística. Outro participante (7,7%) considera que dificilmente se poderá melhorar a situação atual e afirma que o turismo em Pombal depende da posse de uma viatura particular. Um participante (7,7%) considera que a rede de transportes está adaptada às necessidades do turista e dois (15,4%) não têm uma opinião formada sobre o assunto.

A questão de Pombal enquanto destino acessível (como resposta às necessidades de indivíduos com dificuldades motoras e/ou cognitivas) foi colocada de forma aberta ao painel na primeira ronda. Apesar da ambiguidade de parte das respostas, 40% dos participantes considerou de forma inequívoca que Pombal é um destino acessível e 26,7% que o concelho não reúne as condições necessárias para ser considerado desta forma.

Nesta ronda, os participantes elencaram elementos positivos e negativos do destino no que diz respeito a esta preocupação:

- Elementos positivos: (i) serviços e atrações administrados/as pela CMP estão, em grande parte, equipados para dar resposta a este tipo de necessidade tanto em termos físicos como cognitivos e (ii) uma recente maior preocupação por parte da autarquia em agir no sentido de melhorar a acessibilidade dos seus serviços;
- Elementos negativos: (i) limitações na acessibilidade do Castelo de Pombal, (ii) adaptação a estas necessidades limitada a apenas alguns locais específicos, (iii) barreiras inerentes e dificilmente contornáveis no que diz respeito ao turismo de natureza, (iv) falta de resposta das unidades de alojamento a este tipo de necessidades e (v) falta de consideração por esta problemática em obras recentes no centro da cidade de Pombal.

Ao se confrontar o painel com estes elementos, pediu-se novamente aos participantes que avaliassem Pombal enquanto destino acessível (Gráfico 23). A maioria inverteu-se e 53,8% considerou que o concelho não tem as condições suficientes para se afirmar enquanto destino acessível, 30,8% classificou Pombal como um destino acessível e 15,4% afirma que há um desenvolvimento considerável a decorrer.

É de frisar algumas ideias presentes nos comentários e respostas dos participantes: o foco dado à cidade de Pombal, tanto em termos positivos como negativos; a afirmação de que “falta consciencialização e abertura para esta temática” no território em estudo; e o alerta, proferido em comentário por um dos participantes, de que esta preocupação não se deve restringir à atividade pública e que as entidades privadas também deverão investir.

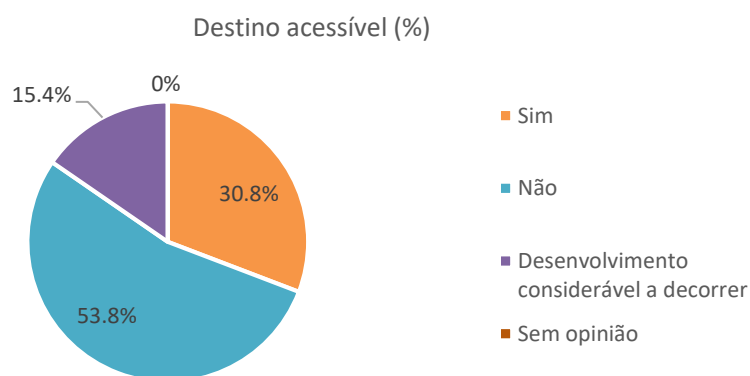


Gráfico 23: Pombal enquanto destino acessível (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.3.4. Impacto da formação de recursos humanos no território

A ETAP – Escola Tecnológica, Artística e Profissional de Pombal oferece o curso profissional de Técnico de Turismo, constituindo-se como fonte de formação de recursos humanos que, por receberem a sua formação em Pombal, poderão estar mais sensibilizados para as especificidades do destino. No entanto, ao se questionar o painel sobre o impacto que a existência deste curso pode ter para o turismo em Pombal em diferentes horizontes temporais (Quadro 19), cerca de metade do painel (53,3% na perspetiva de dez anos e 46,7% nos restantes horizontes) afirma não ter uma opinião formada sobre o assunto, o que revela uma ligação frágil entre o ensino e o tecido empresarial e a comunidade em geral do território que deve ser contornada através do fomento de parcerias e atividades conjuntas e da maior divulgação de atividades desenvolvidas pela ETAP.

Apesar de não existir consenso sobre o impacto do curso em nenhum dos horizontes temporais, a média, à exceção de Em 1 ano, melhora com a ampliação do horizonte.

	Muito fraco (1)	Fraco (2)	Razoável (3)	Bom (4)	Muito bom (5)	Sem opinião	Média 1-5
Agora	-	20	13,3	6,7	13,3	46,7	3,25
Em 1 ano	-	20	13,3	13,3	6,7	46,7	3,13
Em 5 anos	-	-	26,7	13,3	13,3	46,7	3,75
Em 10 anos	-	-	20	13,3	13,3	53,3	3,86

Quadro 19: Previsão do impacto do curso profissional de Técnico de Turismo (ETAP) no turismo em Pombal (%)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

5.2.4. Políticas, *stakeholders* e redes

5.2.4.1. Participação dos intervenientes locais

Para que um destino se afirme e apresente um produto robusto e articulado a participação dos vários grupos de *stakeholders* é fulcral. Para perceber o nível de atuação destes grupos no caso de Pombal, pediu-se ao painel que avaliasse a atuação de cada um deles de Bastante fraco (1) a Bastante bom (5) (Quadro 20).

	Bastante fraco (1)	Fraco (2)	Razoável (3)	Bom (4)	Bastante bom (5)	Sem opinião
Autarquia	13,3	26,7	6,7	33,3	20	-
Tecido empresarial	-	53,3	33,3	6,7	-	6,7
Associações e organizações sem fins lucrativos	6,7	6,7	73,3	6,7	-	6,7
Comunidade local	-	46,7	33,3	13,3	-	6,7
Comunidade escolar	13,3	33,3	26,7	20	-	6,7

Quadro 20: Participação de vários grupos de intervenientes no turismo em Pombal (%)

Fonte: 1ª Ronda Delphi

Tanto o Tecido empresarial como a Comunidade local tiveram maior percentagem em Fraco (53,3% e 46,7%, respetivamente), seguido de Razoável (33,3% em ambos). Estes valores revelam que a comunidade local em geral e o tecido empresarial em específico devem ser educados para os benefícios do turismo e para as potencialidades turísticas do território em que habitam e atuam.

O grupo Associações e organizações sem fins lucrativos foi aquele que reuniu maior consenso, com 73,3% em Razoável. Este tipo de entidades têm vindo a desempenhar um papel importante na divulgação, aproveitamento turístico, desenvolvimento de atividades lúdicas e discussão pública dos recursos patrimoniais concelhios.

O nível de participação da Autarquia, tal como em questões anteriores, não reuniu um consenso por parte dos participantes. No entanto, é o grupo que reúne a melhor média (3,13 em 5), o que reflete as perspetivas apresentadas anteriormente quando o painel compara as ações levadas a cabo por entidades públicas e pelo setor privado (o Tecido empresarial tem a pior média, com 2,5 de 5).

A Comunidade escolar também não reuniu consenso entre os participantes. Apesar de existirem atividades pontuais para a sensibilização em temas como o património, o ambiente e o turismo em parceria com associações locais, juntas de freguesia, Câmara Municipal de Pombal e outras entidades e de existirem projetos maduros associados à educação ambiental na Praia do Osso da Baleia, falta um programa estruturado que cubra todas as instituições de ensino do concelho com atividades lúdicas, visitação a locais e integração de temáticas locais nos próprios programas de estudo.

Com o objetivo de promover a comunicação aberta entre *stakeholders* e a ação conjunta dos mesmos, sondou-se o interesse dos participantes na constituição de um comité/organismo para a discussão regular de questões relevantes entre os vários grupos de intervenientes turísticos do

concelho. A resposta foi maioritariamente favorável: 73,3% do painel considerou a constituição do órgão favorável, um participante (6,7%) afirma que talvez seja importante e os restantes participantes (20%) afirmam que a Câmara Municipal e o Pelouro do Turismo têm esse papel e que as reuniões da Assembleia Municipal e das freguesias podem ser utilizadas para promover a comunicação.

Neste seguimento, colocou-se a seguinte questão ao painel: “Estaria disposto a fazer parte/participar num comité formal ou informal para esse efeito [discussão do desenvolvimento turístico no concelho]?”. A resposta foi favorável: de treze participantes na segunda ronda, dez (76,9%) estariam dispostos a fazer parte do comité e apenas um (7,7%) considera que a constituição do comité não é relevante.

5.2.4.2. Formulação de um plano turístico para o território

De seguida, procurou-se perceber se os participantes consideram relevante a existência de um plano estratégico que determine as bases para o desenvolvimento turístico do concelho. A totalidade do painel (100%) respondeu de forma afirmativa, alertando para a necessidade de o fazer através do contributo de uma equipa multidisciplinar, envolvendo os diferentes atores locais e baseando a estratégia num trabalho prévio de diagnóstico e de definição de objetivos e metas.

Em relação ao horizonte temporal para o início da formulação de um possível plano estratégico para o turismo no concelho (Gráfico 24), a perspetiva dos participantes remete para o curto prazo visto que a totalidade do painel concentrou a probabilidade de tal acontecer até 2021 (76,9%) ou 2023 (23,1%). Nenhum dos participantes considerou que a formulação do plano é improvável de acontecer.

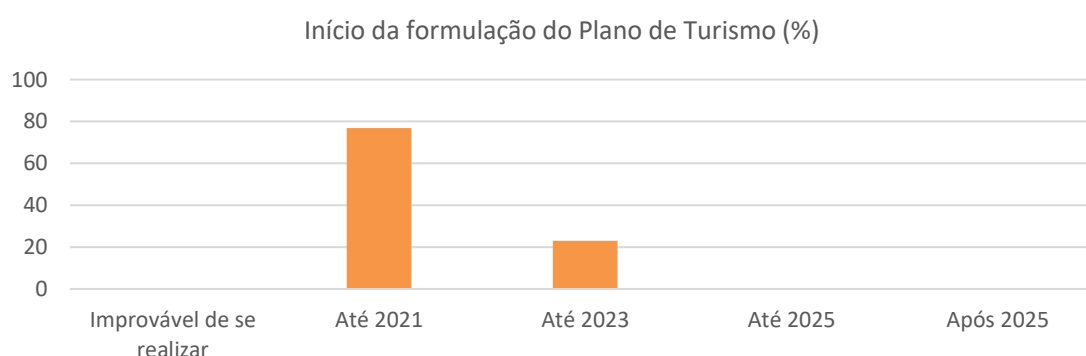


Gráfico 24: Previsão do início da formulação de um plano de desenvolvimento turístico para o concelho de Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.4.3. Redes e parcerias

As redes e parcerias são ferramentas importantes na estruturação da comunicação entre entidades, na construção de produtos mais complexos e atrativos e de uma divulgação mais poderosa e eficaz. Os participantes foram desafiados a indicar medidas que melhorem o impacto de uma das redes ou parcerias em ativo no destino Pombal e a sugerir novas redes e parcerias.

Dos vários projetos em rede – Terras de Sicó, Rede de Castelos e Muralhas do Mondego, Estrada Atlântica e Rede de Cidades Criativas – os participantes apenas apresentaram medidas para duas: Terras de Sicó e Rede de Castelos e Muralhas do Mondego. As propostas foram apresentadas na segunda ronda para serem classificadas como prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento e importante a curto prazo), de valor estratégico (importante na estratégia global), relevante (complementa as ações principais e enquadra-se numa estratégia a médio/longo prazo) ou de menor interesse (tem menor impacto na estratégia global e no retorno para o território).

No que diz respeito a medidas ligadas à rede Terras de Sicó (Quadro 21), que interliga seis municípios correspondentes ao território do Maciço Calcário de Sicó, houve duas que foram consideradas pela maioria como Prioritárias: Desenvolvimento de estratégia comum com base na marca "Sicó" (53,8%) – pois, apesar da existência da rede, não há uma promoção conjunta que seja ativa e estruturada numa imagem comum e com objetivos específicos; e Constituição de uma rede de percursos pedestres (46,2%) - Sicó tem uma Grande Rota associada a si (GR 26 – Terras de Sicó) e algumas rotas concelhias com enorme potencial de exploração, caso sejam homologadas, divulgadas entre a população e no âmbito turístico, nomeadamente através da criação de plataformas de informação, e alvo de manutenção continuada.

A importância da promoção de atividades ao ar livre e no âmbito da natureza dada pelos participantes é, para além da questão dos percursos pedestres, demonstrada pelos 53,8% que consideram a medida Maior aposta nos desportos de natureza e aumento do número de atividades de animação como uma Proposta de valor estratégico.

A Caracterização do território e correção de pontos negros dividiu o painel, sendo as classificações Estratégico e Relevante as mais consideradas (ambas com 30,8%).

Uma grande parte das medidas foram consideradas pela maioria como Relevantes. Estas, na generalidade, atuam em nichos menos massificados ou patrimónios mais específicos: Prospecção, estudo, tratamento e divulgação do património romano (38,5% como Relevante e 30,8% como Estratégica); Identificação e dinamização de geossítios (61,5%); Melhoria na divulgação do património

geológico (61,5%); e Criação de infraestruturas e divulgação de informação turística no âmbito da escalada (61,5%).

Outras medidas que foram consideradas como Relevantes pela maioria do painel: Criação de comité intermunicipal (46,2%) e Criação de rede de venda de produtos locais (46,2% como Relevante e 30,8% como Estratégico).

Nenhuma medida foi considerada pela maioria como De menor interesse.

	Prioritária	Estratégica	Relevante	De menor interesse
Prospecção, estudo, tratamento e divulgação do património romano	23,1	30,8	38,5	7,7
Constituição de uma rede de percursos pedestres	46,2	30,8	23,1	-
Caraterização do território e correção de pontos negros	23,1	30,8	30,8	15,4
Desenvolvimento de estratégia comum com base na marca "Sicó"	53,8	30,8	15,4	-
Criação de comité intermunicipal	7,7	23,1	46,2	23,1
Identificação e dinamização de geossítios	15,4	23,1	61,5	-
Maior aposta nos desportos de natureza e aumento do nr. de atividades de animação	38,5	53,8	7,7	-
Melhoria na divulgação do património geológico	-	38,5	61,5	-
Criação de rede de venda de produtos locais	23,1	30,8	46,2	-
Criação de infraestruturas e divulgação de informação turística no âmbito da escalada	-	38,5	61,5	-

Quadro 21: Classificação de propostas passíveis de desenvolver no âmbito da rede Terras de Sicó (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Em relação à Rede de Castelos e Muralhas do Mondego foram apresentadas três propostas (Quadro 22): duas com uma visão estratégica de âmbito geral e uma com foco num recurso patrimonial específico.

A Elaboração e implementação de um plano de dinamização dos pontos turísticos (e concelhos) pertencentes à Rede foi considerada por 53,8% do painel como uma proposta Prioritária. O Apoio da Rede em candidaturas a programas de financiamento no âmbito do turismo e património foi considerado por 46,2% do painel como Estratégico e por 38,5% como Prioritário e, de facto, a Rede tem sido basilar para o turismo no concelho no que diz respeito ao financiamento (as obras de restauro do Castelo de Pombal, por exemplo, foram realizadas através de financiamento neste âmbito). A Sinalização do castelo templário da Redinha (compreendendo aquisição de imóveis, escavações arqueológicas e posterior exploração turística), proposta mais específica, não reuniu consenso por parte do painel (a classificação com maior percentagem é a de Prioritário com 30,8%).

	Prioritária	Estratégica	Relevante	De menor interesse
Sinalização do castelo templário da Redinha	30,8	23,1	23,1	23,1
Apoio da Rede em candidaturas a programas de financiamento no âmbito do turismo e património	38,5	46,2	15,4	-
Elaboração e implementação de plano de dinamização dos pontos turísticos (e concelhos) pertencentes à Rede	53,8	30,8	15,4	-

Quadro 22: Classificação de propostas passíveis de desenvolver no âmbito da Rede de Castelos e Muralhas do Mondego (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Na primeira ronda, pediu-se aos participantes que indicassem uma possível rota/rede ou parceria que poderia ter um impacto positivo na dinamização turística do território. As indicações foram apresentadas na segunda ronda para que o painel escolhesse as mais promissoras.

Em termos de rotas/redes, houve quatro propostas relacionadas com os recursos patrimoniais concelhios (Gráfico 25). A rede Territórios do Carso foi a mais considerada (46,2%) e a escolha foi justificada por: (i) inovação e fator diferenciador do projeto, (ii) investimento financeiro já realizado em projetos que abordam a temática, (iii) valor científico e natural do território, (iv) influência do carso em elementos sociais e identitários de Pombal, como a gastronomia e (v) constituir-se como intermediário para apostar no turismo de natureza.

Com ênfase no turismo cultural, 30,8% dos participantes preferiram a Rede Templários. As razões elencadas passam por elementos como: (i) localização de Pombal entre o eixo Coimbra-Tomar, (ii) potencial patrimonial e cultural do território, (iii) atratividade de castelos templários da região, com uma procura anual relevante que pode ser canalizada para Pombal, (iv) importância do Castelo de Pombal no volume de procura do destino e (v) temática que atrai vários públicos, no espectro da classe média/alta. Já 23,1% dos participantes consideraram que deve haver uma maior aposta na Rede de Cidades Criativas, da qual Pombal faz parte desde 2015 (CMP, 2019), sendo as razões apresentadas: (i) a falta de dinamismo da mesma até à data e (ii) a importância de acompanhar estratégias de modernização.

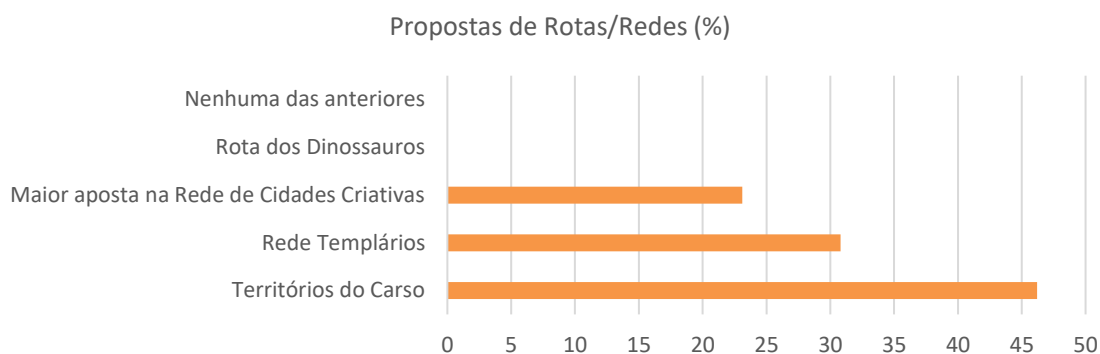


Gráfico 25: Propostas de rotas/redes turísticas com potencial no território de Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

No que concerne as parcerias, foram propostas seis alternativas (Gráfico 26).

Apesar de, na questão relacionada com as medidas a implementar no âmbito da rede Terras de Sicó, a ação Criação de infraestruturas e divulgação de informação turística no âmbito da escalada ter sido considerada pela maioria apenas como Relevante, os Operadores turísticos no âmbito do produto “escalada” foi a parceria com maior percentagem (53,8%) das apresentadas.

Tanto a parceria com Associações locais como as Parcerias intermunicipais foram escolhidas por 38,5% dos participantes. Ainda no âmbito das parcerias intermunicipais, 23,1% dos participantes escolheram uma opção mais específica: desenvolver Parcerias com os municípios de Leiria e Coimbra (destinos mais maduros), por exemplo, através de circuitos turísticos com temáticas específicas.

O desenvolvimento de parcerias com Instituições de ensino superior, com o intuito de fomentar a investigação e a implementação de novos produtos/projetos foi assinalado por 30,8% do painel e as Parcerias que permitam a criação e dinamização de produtos associados à vida rural por 15,4%.

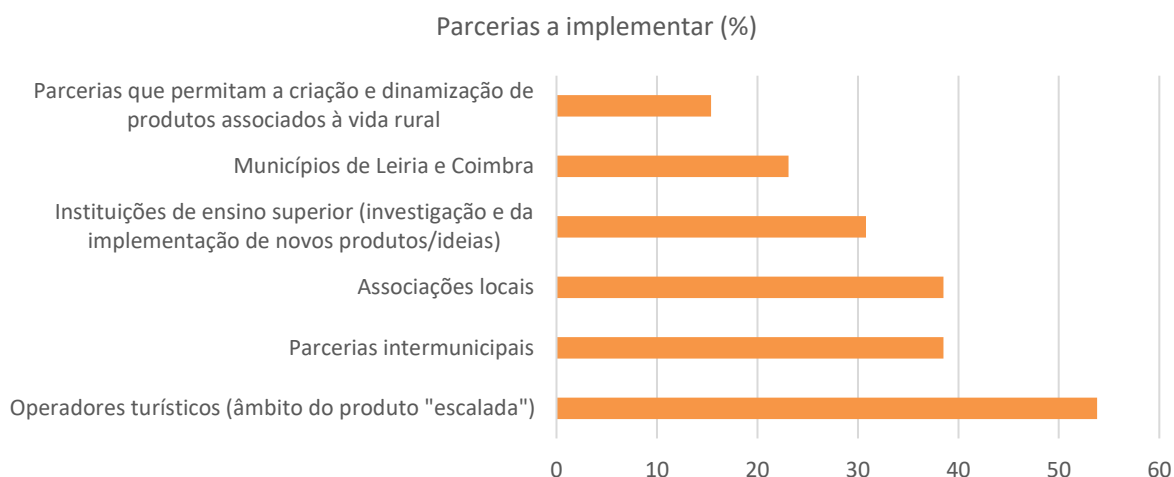


Gráfico 26: Propostas de parcerias a implementar no âmbito do turismo em Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.5. Análise SWOT e ações

Nesta secção procurou-se assinalar os principais problemas a contornar no destino, assim como as ameaças e oportunidades externas, os elementos negativos a trabalhar em Pombal e os pontos fortes a otimizar. Com base nessa análise, procedeu-se à proposta e avaliação, por parte dos participantes, de linhas de ação a implementar em vários horizontes temporais.

5.2.5.1. Problemas que afetam a atividade turística

Em relação aos principais problemas que afetam o turismo em Pombal (Quadro 23), cada participante contribuiu com um elemento na primeira fase e foi convidado a escolher os três que considerasse de resolução mais premente na segunda ronda.

O problema com maior percentagem (76,9%) foi a Falta de investimento na atividade turística, o que se transcreve numa questão de base para o desenvolvimento turístico do concelho e que deve ser contornado através da educação e sensibilização da autarquia, do tecido empresarial e de outro tipo de intervenientes para as oportunidades existentes na área do turismo, para o potencial do território pombalense e para a necessidade de criar condições propícias ao investimento e de utilizar as linhas de apoio ao investimento existentes.

A falta de uma imagem de marca forte e consolidada do destino foi um elemento que se destacou na secção 5.2.2. *Branding*, promoção e informação volta a ser referida como um problema: com 61,5%, a Falta de uma imagem de marca do destino forte tem a segunda posição.

A Falta de recursos humanos especializados em áreas relevantes para o turismo (3º) foi assinalada por 46,2%.

Dois problemas de cariz ambiental foram assinalados: Poluição dos rios em território concelhio (4º) e Impacto das pedreiras na paisagem (5º).

Apesar de na primeira ronda 40% do painel ter referido Problemas de comunicação e articulação entre intervenientes locais (5º), enquanto que os outros problemas foram referidos por, no máximo, dois participantes, na segunda ronda, o problema foi assinalado por 30,8% do painel.

Posição	Problema	%
1º	Falta de investimento na atividade turística	76,9
2º	Falta de uma imagem de marca do destino forte	61,5
3º	Falta de recursos humanos especializados em áreas relevantes para o turismo*	46,2
4º	Poluição dos rios em território concelhio	38,5
5º	Problemas de comunicação e articulação entre intervenientes locais* Impacto das pedreiras na paisagem*	30,8
6º	Falta de um <i>website</i> do turismo de Pombal com várias opções de idiomas*	15,4

Legenda: * - elemento referido por mais do que um participante na 1ª ronda

Quadro 23: Hierarquia dos principais problemas que afetam o turismo em Pombal (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.5.2. Análise SWOT

Na primeira ronda, foi apresentada uma lista de quinze elementos para que os participantes escolhessem os principais pontos fortes do destino. As opções referidas por, pelo menos, 25% do painel foram novamente apresentadas na segunda ronda (Quadro 24). O mesmo processo foi usado para os pontos fracos e para as oportunidades e desafios externos do destino.

Com a maior percentagem da segunda ronda (53,8%) e uma das maiores da primeira (40%), as Boas acessibilidades entre os vários pontos do concelho são destacadas.

A diversidade, quantidade e dispersão dos recursos com potencialidade ou já otimizados para a oferta turística estão representados em duas opções: Recursos passíveis de produtização turística distribuídos por todo o território concelhio (46,2% na segunda ronda) e Diversidade da oferta existente (e potencial) (38,5% na segunda ronda).

Os participantes consideram os Galardões/classificações que atestam qualidade ou raridade (Bandeira Azul e Praia Acessível na Praia do Osso da Baleia; Zona da Sicó protegida pela Rede Natura 2000; entre outros) como um dos principais pontos fortes do destino (38,5% na segunda ronda). De facto, este tipo de reconhecimento pode ser usado na estratégia de promoção e divulgação do destino.

Pontos fortes	1ª Ronda	2ª Ronda
Boas acessibilidades entre os vários pontos do concelho	40	53,8
Recursos passíveis de produtização turística distribuídos por todo o território concelhio	33,3	46,2
Diversidade da oferta existente (e potencial)	46,7	38,5
Galardões/classificações que atestam qualidade ou raridade	33,3	38,5
Existência de vários equipamentos culturais (com vários propósitos, facilidades e capacidade)	26,7	15,4
Processo de revitalização de edifícios históricos/de interesse patrimonial	26,7	7,7

Quadro 24: Principais pontos fortes de Pombal enquanto destino turístico (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

A lista apresentada para os pontos fracos tinha quinze elementos e foi acrescentado um por um dos participantes. Os pontos referidos estão de acordo com falhas/défices problematizados em questões anteriores (Quadro 25).

Com uma diferença de cerca de 30% do segundo elemento mais referido, o ponto fraco mais referido é: Estratégia de promoção do território fraca (com 60% na primeira ronda e 69,2% na segunda). Outro elemento relacionado com a promoção e a imagem do destino referido é a Falta de uma imagem forte e coesa do destino (que, apesar de baixar dos 53,3% na primeira ronda para os 30,8% na segunda, é o terceiro ponto mais referido).

Um elemento já bastante referido ao longo do estudo, e considerado como o quinto problema de resolução mais premente pelos participantes, é a Falta de articulação/comunicação entre agentes/intervenientes (que reúne 38,5% na segunda ronda).

O Fraco aproveitamento das potencialidades turísticas do concelho (nomeadamente dos seus recursos arqueológicos e espeleológicos) é assinalado por 30,8% do painel na segunda ronda e, neste seguimento temático, a Falta de investimento em estudos e escavações arqueológicas (contributo de um dos participantes) tem 23,1% na mesma ronda.

Pontos fracos	1ª Ronda	2ª Ronda
Estratégia de promoção do território fraca	60	69,2
Falta de articulação/comunicação entre agentes/intervenientes	26,7	38,5
Falta de uma imagem forte e coesa do destino	53,3	30,8
Fraco aproveitamento das potencialidades turísticas do concelho (nomeadamente dos seus recursos arqueológicos e espeleológicos)	33,3	30,8
Falta de investimento em estudos e escavações arqueológicas*	6,7	23,1
Sinalização deficitária de certos pontos turísticos (exemplo: Serra de Sicó)	33,3	7,7

Legenda: * - elemento referido por um participante na 1ª ronda

Quadro 25: Principais pontos fracos de Pombal enquanto destino turístico (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Da lista de seis (possíveis) desafios externos apresentada inicialmente, destaca-se, nos elementos com maior percentagem (Quadro 26), duas problemáticas transversais: problemas de articulação entre entidades e a competitividade de destinos e produtos próximos.

Os dois desafios mais assinalados dizem respeito à articulação entre entidades: Falta de comunicação e articulação intermunicipal (53,8% na segunda ronda) e Articulação com a estratégia da entidade turística Região Centro de Portugal (38,5% na segunda ronda). Um dos contributos dos participantes assinala a falta de uma orientação/estratégia de políticas para o turismo que trate o território em questão.

A competitividade é abordada nos seguintes elementos: Destinos próximos com produtos consolidados semelhantes aos existentes no concelho (38,5% na segunda ronda) e Elevado nível de competitividade de destinos próximos (Figueira da Foz, Coimbra, Leiria, entre outros) (23,1% na segunda ronda). Um dos participantes afirma que, ao se contornar os desafios internos do destino, o nível de competitividade de destinos próximos se pode tornar uma mais valia para Pombal ao invés de um entrave ao crescimento do destino.

A Polarização de Lisboa e Porto (com alguma importância de Fátima e do Património classificado pela UNESCO) na imagem que o mercado estrangeiro tem de Portugal, apesar de ter sido o desafio mais assinalado na primeira ronda (66,7%), perde alguma importância na segunda ronda, sendo selecionada por 30,8% do painel.

Desafios externos	1ª Ronda	2ª Ronda
Falta de comunicação e articulação intermunicipal	60	53,8
Articulação com a estratégia da entidade turística Região Centro de Portugal	53,3	38,5
Destinos próximos com produtos consolidados semelhantes aos existentes no concelho	40	38,5
Polarização de Lisboa e Porto (com alguma importância de Fátima e do Património classificado pela UNESCO) na imagem que o mercado estrangeiro tem de Portugal	66,7	30,8
Elevado nível de competitividade de destinos próximos (Figueira da Foz, Coimbra, Leiria, entre outros)	46,7	23,1
“Inexistência de qualquer orientação/estratégia de política e subsequentemente de medidas a serem necessárias a executar por parte das entidades públicas para o território”	-	7,7
“Mais do que desafios externos, primeiro é necessário resolver os desafios internos para consolidar a imagem turística do concelho e poder aproveitar o crescimento dos destinos próximos, sendo que considero isso uma mais valia mais do que desafio.”	-	7,7

Quadro 26: Principais desafios externos com influência no desenvolvimento turístico de Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

Na primeira ronda, os participantes foram confrontados com nove elementos que se podem constituir como oportunidades para o desenvolvimento turístico de Pombal. Cinco desses elementos foram seleccionados por mais de 25% do painel e apresentados na segunda ronda (Quadro 27).

Os dois elementos mais referidos estão relacionados com a localização favorável de Pombal. A Localização e acessibilidades (localização estratégica entre Lisboa e Porto; proximidade ao porto da Figueira da Foz; acesso a estradas principais tanto no eixo norte-sul como para o interior; entre outros) destacou-se tanto na primeira ronda (86,7%) como na segunda (92,3%), sendo referida quase pela totalidade dos participantes. O outro elemento geográfico é a Proximidade ao eixo de Património Mundial classificado pela UNESCO da Região Centro de Portugal (46,2% na segunda ronda). Pombal tem vindo a desempenhar o papel de destino de passagem – como referido pela informante do Cardal Hotel, uma parte considerável das pernoitas de turistas em Pombal deve-se a indivíduos que estão a viajar entre Lisboa e Porto ou querem visitar pontos próximos (Fátima, Batalha, entre outros) e passam um dia na cidade de Pombal -, o que pode ser otimizado caso se aumente a quantidade e diversidade de atividades que estes turistas podem fazer no território.

O Destaque que a Região Centro de Portugal teve recentemente (prémios, projetos/iniciativas, apoios financeiros, entre outros) foi assinalado por 46,2% do painel na segunda ronda.

Oportunidades externas	1ª Ronda	2ª Ronda
Localização e acessibilidades	86,7	92,3
Proximidade ao eixo de Património Mundial classificado pela UNESCO da Região Centro de Portugal	46,7	46,2
Destaque que a Região Centro de Portugal teve recentemente (prémios, projetos/iniciativas, apoios financeiros, entre outros)	46,7	46,2
Redes e parcerias das quais faz parte	33,3	7,7
Possibilidade de abertura de aeroporto na Região Centro	33,3	7,7

Quadro 27: Principais oportunidades externas com influência no desenvolvimento turístico de Pombal (%)

Fonte: 1ª e 2ª Rondas Delphi

5.2.5.3. Medidas de atuação

Pediu-se aos participantes que apresentassem uma proposta de ação para três horizontes temporais: um ano, cinco anos e dez anos. As propostas da primeira ronda foram analisadas e listadas de forma a cada participante as classificar como Prioritárias, De valor estratégico, Relevantes ou De menor interesse.

As medidas apresentadas para o horizonte temporal de um ano (Quadro 28) são propostas muito diversas, com especial foco na informação e divulgação.

Duas linhas de ação foram consideradas como Prioritárias pela maioria do painel: Manutenção e criação de percursos pedestres (53,8%) e Avanço do projeto Explore Sicó (46,2%). O Desenvolvimento de um plano de *marketing* do destino Pombal dividiu a maioria dos participantes em duas categorias (Prioritário e De valor Estratégico), ambas com 38,5%.

Ainda em relação aos percursos pedestres, foi proposto o Desenvolvimento de brochura/livro com informação sobre rotas/percursos pedestres associadas ao território concelhio, ação considerada por 38,5% do painel como De valor estratégico. Outras medidas classificadas como estratégicas foram: Aumento da presença nos *media* (76,9%) e Criação de uma marca/projeto que destaque e diferencie o destino Pombal (46,2%). A Melhoria e reforço da informação turística disponível teve a mesma percentagem (38,5%) em duas categorias: De valor estratégico e Relevante.

Várias ações foram classificadas como Relevantes (Quadro 28), cobrindo áreas como a divulgação, problemas ambientais e criação de parcerias e de estruturas de lazer.

A questão da localização do posto de turismo de Pombal, como se observou na secção 5.2.2. *Branding*, promoção e informação, divide opiniões e mais uma vez duas perspetivas foram marcadas:

30,8% dos participantes considerou a Mudança da localização do posto de turismo como De valor estratégico e a mesma percentagem considerou a medida como De menor interesse.

Dois ações não reuniram consenso: Enriquecimento da agenda de atividades de interesse turístico e Renovação dos guias turísticos.

	Prioritária	Estratégica	Relevante	De menor interesse
Reforço da divulgação nas vias rodoviárias	23,1	23,1	30,8	23,1
Manutenção e criação de percursos pedestres*	53,8	30,8	15,4	-
Desenvolvimento de plano de marketing do destino Pombal	38,5	38,5	23,1	-
Melhoria e reforço da informação turística disponível	23,1	38,5	38,5	-
Renovação dos guias turísticos*	30,8	30,8	30,8	7,7
Criação de ciclovias	23,1	15,4	38,5	23,1
Enriquecimento da agenda de atividades de interesse turístico	30,8	30,8	30,8	7,7
Maior aposta em parcerias	15,4	38,5	46,2	-
Despoluição dos rios	23,1	15,4	38,5	23,1
Mudança da localização do posto de turismo	15,4	30,8	23,1	30,8
Atualização dos mapas turísticos existentes	23,1	23,1	46,2	7,7
Desenvolvimento de brochura/livro com informação sobre rotas/percursos pedestres associadas ao território concelhio	30,8	38,5	30,8	-
Avanço do projeto Explore Sicó	46,2	23,1	23,1	7,7
Aumento da presença nos <i>media</i> (nomeadamente na promoção das atividades desenvolvidas)	15,4	76,9	7,7	-
Criação de uma marca/projeto que destaque e diferencie o destino Pombal	30,8	46,2	23,1	-

Legenda: * - proposta apresentada por mais do que um participante

Quadro 28: Propostas para o horizonte temporal de 1 ano - curto prazo (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

Em relação ao horizonte temporal de cinco anos houve um maior foco no planeamento e na formulação de projetos que pressupõem estudos prévios (Quadro 29).

Das oito propostas, duas foram consideradas pela maioria como prioritárias: o Foco na finalização do Explore Sicó (46,2%), cujo avanço também foi considerado como Prioritário no espaço de um ano, e o Desenvolvimento de um Plano Estratégico para o Turismo em Pombal (46,2%), o que está de acordo com a perspetiva dos participantes de que este processo será iniciado até 2021 ou 2023.

O Desenvolvimento de um plano para o turismo em Sicó teve a mesma percentagem (46,2%) nas categorias Prioritário e De valor estratégico.

A Criação de estratégias para a promoção de artistas locais foi considerada por 46,2% do painel como uma proposta De valor estratégico. As restantes ações foram consideradas como Relevantes: duas relacionadas com o segmento jovem (uma direcionada especificamente para o turismo e outra para a criação de um pólo de educação superior), uma direcionada para a prospeção arqueológica e posterior exploração turística da cidade Roda e, por fim, uma ação direcionada para a Aldeia do Vale.

	Prioritária	Estratégica	Relevante	De menor interesse
Investimento no segmento do turismo jovem	7,7	38,5	53,8	-
Aposta num polo educativo superior em Pombal	15,4	15,4	38,5	30,8
Desenvolvimento de um Plano Estratégico para o Turismo em Pombal*	46,2	38,5	15,4	-
Desenvolvimento de um plano para o turismo em Sicó	46,2	46,2	7,7	-
Trabalhos de prospeção e sondagens da Cidade Roda e ações posteriores	7,7	30,8	46,2	15,4
Desenvolvimento de um projeto turístico para a Aldeia do Vale	7,7	23,1	69,2	-
Foco na finalização do Explore Sicó	46,2	23,1	30,8	-
Criação de estratégias para a promoção de artistas locais	23,1	46,2	30,8	-

Legenda: * - proposta apresentada por mais do que um participante

Quadro 29: Propostas para o horizonte temporal de 5 anos - médio prazo (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

A lista de oito propostas para o horizonte temporal de dez anos (Quadro 30) reveste-se de projetos de maior envergadura, com uma ação mais prolongada no tempo, e do desenvolvimento turístico de recursos mais sensíveis (pelo seu valor intrínseco e pela burocracia associada) e de nichos

específicos. Há também uma preocupação em melhorar a oferta de alojamento do destino e criar um *website* institucional para o turismo de Pombal, não esquecendo a monitorização do plano de desenvolvimento turístico a implementar no horizonte de cinco anos.

A Dinamização turística da Mata Nacional do Urso e a Caraterização, conservação e promoção turística do território de Sicó – os dois territórios com maior potencialidade no concelho ao nível do património natural, mas também com elementos culturais muito marcados – tiveram maior percentagem na categoria Prioritário, com 38,5% e 53,8% respetivamente.

Com exceção da Dinamização da Aldeia do Vale que divide o painel enquanto proposta De valor Estratégico e Relevante, ambas as categorias com 38,5%, as restantes propostas tiveram maior percentagem na categoria De valor estratégico.

	Prioritária	Estratégica	Relevante	De menor interesse
Dinamização turística da Mata Nacional do Urso*	38,5	30,8	30,8	-
Potencialização turística do património paleontológico	15,4	53,8	23,1	7,7
Caraterização, conservação e promoção turística do território de Sicó*	53,8	46,2	-	-
Desenvolvimento da rede Aldeias do Carso	30,8	53,8	15,4	-
Monitorização do plano turístico a implementar previamente	23,1	53,8	23,1	-
Criação de <i>website</i> institucional próprio para a promoção turística de Pombal	15,4	53,8	23,1	7,7
Aumento da quantidade e qualidade do alojamento turístico em Pombal	7,7	61,5	23,1	7,7
Dinamização da Aldeia do Vale	15,4	38,5	38,5	7,7

Legenda: * - proposta apresentada por mais do que um participante

Quadro 30: Propostas para o horizonte temporal de 10 anos - longo prazo (%)

Fonte: 2ª Ronda Delphi

5.2.6. Síntese dos resultados

De forma a facilitar a análise geral dos resultados da aplicação da técnica Delphi, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 28) no qual se sintetizam, genericamente, as principais conclusões de cada secção do questionário e se ligam essas conclusões às hipóteses de investigação que corroboram, através de setas.

Uma análise atenta da Figura 28 permite perceber, para além dos resultados específicos de cada secção, certas tendências – traduzidas em áreas de intervenção, fragilidades e vantagens do destino e outros – transversais aos vários âmbitos com os quais os participantes foram confrontados.

Entre os elementos mais referidos encontram-se: (i) a necessidade de desenvolver uma imagem do destino mais forte e consolidada, (ii) as fragilidades da promoção, informação e divulgação turísticas em diferentes âmbitos do turismo de Pombal, (iii) a falta de estruturação da oferta turística, das políticas locais para o turismo e de um produto territorial coeso, (iv) uma visão geral do painel de participantes voltada para o turismo de natureza e, nesse seguimento, a exploração do território de Sicó, (v) a falta de articulação entre entidades internas e externas ao destino e uma certa inércia por parte dos intervenientes locais e (vi) a consciência de num futuro próximo ser necessário planear e estruturar o destino de Pombal enquanto produto.

Outras considerações transversais que podem ser retiradas da análise mais minuciosa dos resultados apresentados no capítulo são: a centralidade da cidade de Pombal (tanto em termos da oferta existente como da visão estratégica demonstrada pelos participantes) e a existência de infraestruturas e equipamentos complementares de qualidade no concelho que podem ser vantagens e ativos importantes para o turismo, em oposição à falta de equipamentos e serviços turísticos em Pombal.

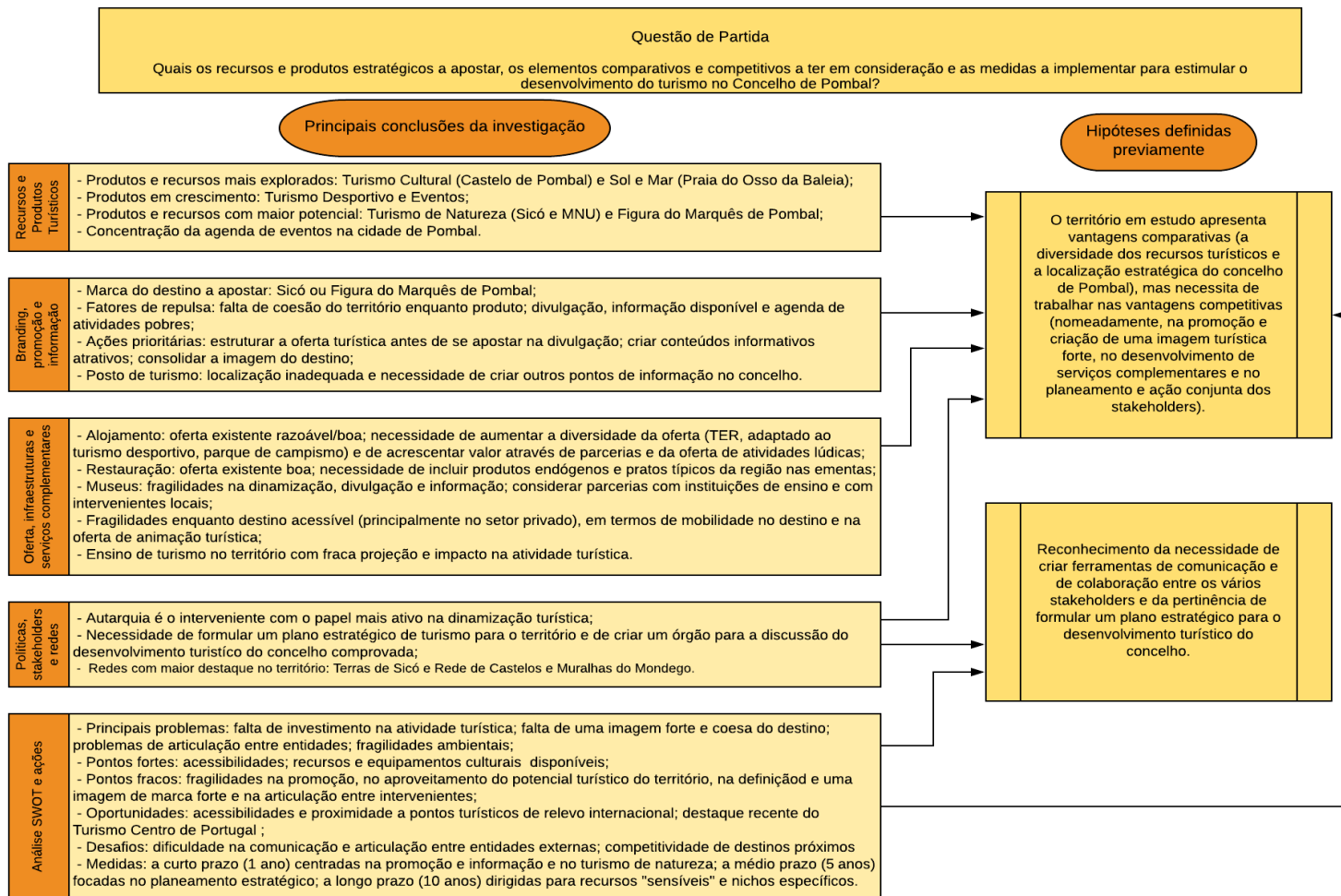


Figura 28: Principais conclusões da aplicação da técnica Delphi ao caso de Pombal

Fonte: elaboração própria (2019)

Considerações Finais

Muito embora o turismo se tenha vindo a revelar, principalmente no presente século XXI, como uma atividade essencial para a economia dos países e o seu crescimento seja exponencial, há que reconhecer os seus impactos negativos para os territórios nos quais se desenvolve e para a sociedade.

O reconhecimento de que existem impactos negativos provenientes da atividade turística e de que o desenvolvimento desta deve ser regulado e planeado dá-se, essencialmente, na segunda metade do século XX. O planeamento do turismo passa a ser uma ação estratégica e essencial para os territórios e deixa de ser apenas uma ação de planeamento físico.

O entendimento e a importância do planeamento turístico foram evoluindo ao longo das décadas: as décadas de (19)80 e (19)90 destacam-se pela introdução da visão holística e integrada do sistema turístico num ambiente mais abrangente e da sustentabilidade como valor de base na atuação dos agentes; com a viragem do milénio, o planeamento e a definição de estratégias de atuação passam a ser processos cada vez mais colaborativos (integrando-se intervenientes como a comunidade local, o tecido empresarial e outros).

No mais recente plano estratégico nacional, Turismo 2027, o turismo é considerado como o “principal motor da economia” (TP, 2017, p.6) portuguesa.

Atualmente, as comunidades e os poderes locais estão a ganhar poder e responsabilidades no que toca o desenvolvimento e planeamento turísticos em Portugal. Pombal é um concelho estruturado à volta de uma mentalidade rural e de uma economia industrial - concentrando 38,9% da população empregada no concelho em 2011 neste setor (PORDATA, 2019) -, que precisa de diversificar a economia e de criar focos de dinamização do território.

Considerando-se que o turismo pode ser um desses focos de dinamização do município e que até à data não existe uma atuação estruturada e planeada para a atividade, esta dissertação propôs-se a apresentar alguns elementos de base que possam ser considerados na possível elaboração de uma estratégia de desenvolvimento do turismo em Pombal.

Para tal, foi constituído um painel de indivíduos que, de forma direta ou indireta, têm interesse no desenvolvimento do turismo no concelho. Os participantes foram, através da implementação da técnica Delphi, confrontados com questões subdivididas em cinco âmbitos relacionados com a atividade turística em Pombal, de forma a dar resposta à questão de partida da investigação: *Quais os recursos e produtos turísticos a apostar, os elementos comparativos e competitivos a ter em*

consideração e as medidas a implementar para estimular o desenvolvimento do turismo no Concelho de Pombal?

A questão de partida desdobra-se em três problemáticas que se espelham em três dos quatro objetivos gerais da investigação (para analisar os objetivos específicos de cada secção dos questionários Delphi, consultar a Tabela 9).

O primeiro objetivo foi *Definir quais os segmentos e recursos turísticos mais adequados a explorar no concelho de Pombal*. Este objetivo foi conseguido na secção *Produtos e recursos turísticos* do questionário e foi possível esclarecer a situação atual e a perspetiva futura para este âmbito.

Considerou-se que, neste momento, os segmentos Turismo Cultural e Sol e Mar são os produtos estratégicos do território, que são complementados pelo Turismo Desportivo, Eventos, Turismo de Negócios e Turismo em Espaço Rural. O Turismo de Aventura é um produto emergente, bastante associado ao Turismo de Natureza, este último que dividiu perspetivas, considerando-se como produto estratégico e/ou emergente no território devido às suas potencialidades diferenciadoras e ao fraco investimento feito até à data.

Numa perspetiva futura, o painel considerou que se deve apostar no Turismo de Natureza, ligado em especial ao território correspondente ao maciço de Sicó, e, associado a este, o Turismo de Aventura. Em menor escala, poder-se-á apostar também no Turismo Residencial e na Gastronomia e Vinhos.

Foram definidos os recursos patrimoniais mais dinamizados turisticamente (Castelo de Pombal e Praia do Osso da Baleia) e aqueles que têm maior potencial de exploração turística (Sicó, Figura do Marquês de Pombal e Mata Nacional do Urso), que estão alinhados com os segmentos turísticos definidos como estratégicos e a apostar. Os recursos patrimoniais foram ainda hierarquizados pela importância que, segundo os participantes, deverão ter numa estratégia futura, subdividindo-se em recursos centrais e complementares.

Os eventos com maior valor turístico do concelho (Bodo e Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal) demonstram a centralidade da cidade de Pombal na oferta existente a nível turístico, que é evidente ao longo dos resultados do estudo. Em termos de temáticas, os eventos culturais e desportivos estão a ganhar reconhecimento e importância estratégica no concelho, nomeadamente o último, que pode ser associado a um leque de medidas que têm vindo a ser implementadas no âmbito do turismo desportivo e da atividade desportiva em si. Algumas expressões locais, como o festival Ti Milha, estão a ganhar destaque.

O segundo objetivo passou por *Perceber quais as vantagens e limitações para o desenvolvimento turístico de Pombal* e é abordado ao longo das diferentes secções dos questionários, com especial foco na *Análise SWOT e ações*.

Algumas das vantagens comparativas e competitivas que se destacam são: a localização e as acessibilidades para chegar ao destino e para se deslocar nele; a diversidade e dispersão dos recursos turísticos existentes; a qualidade e quantidade de infraestruturas e equipamentos existentes, com destaque para os equipamentos culturais; a proximidade a atrações turísticas de relevo, algumas delas com a chancela da UNESCO (por exemplo, o Mosteiro da Batalha); os galardões e classificações que atestam a excelência do concelho em vários parâmetros; as redes das quais Pombal faz parte, com especial destaque para as Terras de Sicó e para a Rede de Castelos e Muralhas do Mondego; e o destaque recente que o Turismo Centro de Portugal tem tido e que pode ser uma oportunidade para o turismo de Pombal.

Em termos de limitações, há elementos que se destacam: a falta de um produto territorial coeso e estruturado e de uma imagem de marca do destino forte; o fraco investimento na atividade turística e aproveitamento das potencialidades do território; várias lacunas na divulgação e promoção do destino, assim como na informação disponível; o défice de soluções para a deslocação de turistas no território; as dificuldades na articulação e comunicação entre entidades locais e externas; a falta de sensibilização local para as necessidades específicas da procura turística e benefícios gerados para o território; e a competitividade de destinos próximos com produtos consolidados semelhantes aos explorados em Pombal.

As conclusões apresentadas para este objetivo confirmam uma das hipóteses formuladas no início da investigação: *O território em estudo apresenta vantagens comparativas (a diversidade dos recursos turísticos e a localização estratégica do concelho de Pombal), mas necessita de trabalhar nas vantagens competitivas (nomeadamente, na promoção e criação de uma imagem forte, no desenvolvimento de serviços complementares e no planeamento e ação conjunta dos stakeholders)*.

Como terceiro objetivo, a proposta foi *Elencar uma série de medidas de ação a implementar de forma a estimular o turismo no concelho*. Os participantes propuseram medidas de ação para colmatar falhas e melhorar a oferta em diversos âmbitos, entre eles o alojamento, a restauração, a rede de transportes públicos, a criação de redes e parcerias e a divulgação e promoção do destino.

Foram apresentadas propostas associadas a duas redes turísticas específicas: no âmbito das Terras de Sicó privilegiou-se a criação de condições para a prática de várias atividades/desportos ao ar livre e o estudo e dinamização do património geológico existente no território de Sicó; no que diz

respeito à Rede de Castelos e Muralhas do Mondego, o foco das medidas foi a dinamização turística dos territórios e o apoio a financiamento externo.

Na secção *Análise SWOT e ações* foram elencadas medidas de ação a implementar em três horizontes temporais – um ano, cinco anos e dez anos -, categorizadas como prioritárias, estratégicas, relevantes ou menos relevantes.

No horizonte de um ano as medidas apresentadas foram tematicamente bastante abrangentes, sendo o principal foco a estratégia de marketing e de divulgação – destaca-se o desenvolvimento de um plano de marketing para o destino.

No horizonte de cinco anos destacou-se o planeamento a vários níveis territoriais – foram sugeridos planos para o concelho, para o território de Sicó e para a Aldeia do Vale.

No horizonte de dez anos foram apresentadas medidas para áreas de jurisdição partilhada – como o desenvolvimento turístico da Mata Nacional do Urso – e de maior envergadura – como o desenvolvimento do projeto das Aldeias do Carso. É de referir que a monitorização da implementação do plano de turismo para o concelho de Pombal (ação prioritária no horizonte de cinco anos) foi considerada como estratégica.

A necessidade de elaborar um plano estratégico para o desenvolvimento turístico de Pombal foi corroborada pela totalidade do painel e a relevância de criar um órgão para a discussão e ação conjunta dos agentes locais no âmbito do turismo por 73,3%. Estes resultados comprovam a segunda hipótese formulada: *Reconhecimento da necessidade de criar ferramentas de comunicação e de colaboração entre os vários stakeholders e a pertinência de formular um plano estratégico para o desenvolvimento turístico do concelho.*

O quarto e último objetivo geral desta investigação foi *Fomentar a comunicação e o debate entre os diferentes stakeholders*. Embora não existam dados quantitativos que comprovem que este objetivo foi alcançado, considera-se que o facto de se ter reunido indivíduos que representam diferentes grupos de intervenientes, alguns deles cuja perspetiva com frequência não é considerada, numa partilha e discussão de ideias anónima, é suficiente para completar o objetivo.

Vinte indivíduos foram convidados a participar no estudo, dos quais dezassete aceitaram. O painel que se constituiu – subdividido pelos grupos de intervenientes políticos, agentes turísticos e agentes do território – foi bastante heterogéneo e permitiu reunir informação anteriormente inexistente, através do confronto de perspetivas diversas e, por vezes, divergentes que a técnica Delphi facilita. Treze participantes mantiveram-se no estudo até ao fim, sendo o nível de desistências de 23,5%, uma percentagem que, embora não seja ideal, se considera bastante favorável, tendo em conta

a dimensão dos questionários e a falta de sensibilidade da comunidade pombalense para questões relacionadas com a atividade turística.

Acrescenta-se que este estudo foi plataforma para que, de forma externa à dissertação, fosse dinamizada uma tertúlia para a discussão pública do património cultural concelhio intitulada *Património cultural em Pombal: passado, futuro ou ambos?* e que teve uma participação positiva e algum impacto a nível local.

Ainda em relação ao quarto objetivo, espera-se que após a publicação do estudo, o debate sobre o turismo em Pombal se estenda a um maior número de intervenientes e interessados na temática e que este possa ser uma ferramenta na intervenção conjunta ou não dos agentes públicos e privados que atuam no turismo do concelho e que seja fonte de sensibilização da comunidade para o papel que o turismo pode ter no município.

Há que reconhecer, no entanto, que este estudo apresenta duas limitações que desaconselham a sua análise individualizada, devendo ser confrontado e complementado por outros estudos, documentos oficiais e outro tipo de informação fidedigna.

A primeira é o facto de a técnica Delphi ter inerente a si um grau de subjetividade elevado e de o número reduzido de participantes não poder ser considerado como uma amostra do universo, o que vai produzir resultados que, embora bastante relevantes e significativos, poderão não representar a perspetiva e a realidade de todos os intervenientes.

A segunda limitação, embora justificada, é a falta da perspetiva da procura turística tanto nas temáticas abordadas como no leque de participantes do painel Delphi. Neste seguimento, sugere-se que de futuro seja feito um estudo sobre o perfil da procura existente e potencial em Pombal de forma a desenvolver medidas específicas para atuar nesses mercados alvo.

Espera-se, apesar das limitações referidas acima, que este estudo se constitua como mais um dos poucos contributos de literatura científica referentes ao turismo no concelho de Pombal e que possa ser uma ferramenta para a atuação da autarquia e dos agentes locais no desenvolvimento turístico do concelho de Pombal.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. (2014). *Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Autoridade Florestal Nacional. (2010). *Plano de Gestão das Matas Nacionais do Urso e de Pedrógão*. Marinha Grande.
- Ballantyne, R., Hughes, K., & Bond, N. (2016). Using a Delphi approach to identify managers' preferences for visitor interpretation at Canterbury Cathedral World Heritage Site. *Tourism Management*, 72-80. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.014>
- Câmara Municipal de Pombal. (1996). *Plano Estratégico da Cidade de Pombal*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (outubro de 2011). Município de Pombal: Conhecer para estruturar e promover o sector do Turismo. Leiria.
- Câmara Municipal de Pombal. (2013). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal - Vol. IV: Património*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2013). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal - Vol.III: Caraterização Demográfica e Sócio-Económica*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2013). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal - Vol.VI: Paisagem*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2013). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal: Diagnóstico, Objetivos e Estratégia de Desenvolvimento*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2014). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal - Vol.II: Caraterização Biofísica*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2014). *1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Pombal - Vol.VIII: Turismo*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2015). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano da Cidade de Pombal*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2017). *Grandes Opções do Plano 2017-2020*. Pombal.
- Câmara Municipal de Pombal. (2018). *Grandes Opções do Plano 2018-2021*. Pombal.
- Chim-Miki, A., & Batista-Canino, R. (2018). Development of a tourism coopetition model: A preliminary Delphi study. *Jornal of Hospitality and Tourism Management* 37, 78-88. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.004>
- Cooper, C. (2012). *Essentials of tourism*. Harlow, Inglaterra; Nova Iorque: Pearson Financial Times; Prentice Hall.

- Costa, C. (2001). An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative Analysis Between Town and Tourism Planning. *International Journal of Tourism Research*, 3, 425-441. John Wiley & Sons Ltd. DOI: 10.1002/jtr.277.
- Costa, C. (2006). Tourism planning, development and the territory. Em D. Buhalis, & C. Costa, *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools* (pp. 236-243). Burlington: Elsevier.
- Cunha, L. (1987). *Política de turismo*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo.
- de Loë, R., Melnychuk, N., Murray, D., & Plummer, R. (2016). Advancing the State of Policy Delphi Practice: A Systematic Review - Evaluating Methodological Evolution, Innovation, and Opportunities. *Technological Forecasting & Social Change* 104, 78-88. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.009>
- Dias, R. (2005). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Instituto Nacional de Estatística. (2001). *Estatísticas do Turismo 2000*. Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. Lisboa.
- Eusébio, J. (1997). *Pombal: 8 séculos de história*. Pombal: Câmara Municipal de Pombal.
- Flores, A., & Scott, N. (2016). Destination. Em J. Jafari, & H. Xiao, *Encyclopedia of Tourism* (pp. 249-252). Suíça: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-01384-8.
- García-Melón, M., Gómez-Navarro, T., & Acuña-Dutra, S. (2012). A combined ANP-delphi approach to evaluate sustainable tourism. *Environmental Impact Assessment Review* 34, 41-50. doi:10.1016/j.eiar.2011.12.001
- Geist, M. (2010). Using the Delphi method to engage stakeholders: A comparison of two studies. *Evaluation and Program Planning* 33, 147-154. doi:10.1016/j.evalprogplan.2009.06.006
- Gnatzy, T., Warth, J., Gracht, H., & Darkow, I. (2011). Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting & Social Change* 78, 1681-1694. doi:10.1016/j.techfore.2011.04.006
- Gonçalves, V. (2013). *Paisagem Cultural de Pombal: Dinâmicas de um território com potencial turístico*. Universidade de Coimbra.
- Gunn, C., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases* (4ª ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Guttentag, D., & Smith, S. (2016). Delphi technique. Em J. Jafari, & H. Xiao, *Encyclopedia of Tourism* (pp. 231-232). Suíça: Springer. doi:10.1007/978-3-319-01384-8
- Hasson, F., & Keeney, S. (2011). Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting & Social Change* 78, 1695-1704. doi:10.1016/j.techfore.2011.04.005
- Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura - Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Holloway, J. C., & Humphreys, C. (2016). *The Business of Tourism* (10ª edição ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Howie, F. (2010). *Managing the Tourist Destination*. Andover: Cengage Learning.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold.
- Inskeep, E. (1994). *National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies*. Madrid : UNWTO.
- Konu, H. (2015). Developing nature-based tourism products with customers by utilising the Delphi method. *Tourism Management Perspectives*, 42-54. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.003>
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change* 73, 467–482. doi:10.1016/j.techfore.2005.09.002
- Landeta, J., & Barrutia, J. (2011). People consultation to construct the future: A Delphi application. *International Journal of Forecasting* 27, 134-151. doi:10.1016/j.ijforecast.2010.04.001
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management*. Frenchs Forest, New South Wales: Person Hospitality Press.
- Lin, V., & Song, H. (2015). A review of Delphi forecasting research in tourism. *Current Issues in Tourism*, 18:12, 1099-1131. doi:10.1080/13683500.2014.967187
- Linstone, H., & Turoff, M. (2011). Delphi: A brief look backward and forward. *Technological Forecasting & Social Change* 78, 1712-1719. doi:10.1016/j.techfore.2010.09.011
- Marques, J. (2013). *Turismo de Negócios: Convetion & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal*. Coimbra.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Burlington: Elsevier.
- Milheiros, E., & Santos, J. (2005). O turismo em Portugal: que passado? Que futuro? *Aprender*, 30, 119-125. Obtido de https://www.academia.edu/2131003/O_turismo_em_Portugal_que_passado_Que_futuro
- Mill, R., & Morrison, A. (2009). *The Tourism System* (6ª ed.). Iowa: Kendall Hunt Publishing.
- Moreira, C. (2012). A Técnica Delphi Aplicada à Investigação em Turismo. Em R. Jacinto, *Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural: Recursos, Estratégias e Práticas* (pp. 419-440). Guarda: Âncora Editora.
- Moreira, C. (2013). *Turismo, território e desenvolvimento. Competitividade e gestão estratégica de destinos*. Coimbra.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Nova Iorque: Routledge.
- ONU/UNWTO. (1999). *Mise à jour des Recommandations sur les Statistiques du Tourisme ONU-WTO – Série M No. 83*.

- Pakman, E. (2014). Sobre as definições de turismo da OMT: uma contribuição à História do Pensamento Turístico. *XI Seminário 2014 ANPTUR*. Fortaleza.
- Pinto, P. (1996). *O Termalismo no Contexto da Actividade Turística em Portugal: O caso de S. Pedro do Sul*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Ramos, D. (2016). *PETS 2020: Plano Estratégico de Turismo Sustentável para o Concelho de Torres Vedras*. Torres Vedras: Câmara Municipal de Torres Vedras.
- Ren, C. (2016). Qualitative research. Em J. Jafari, & H. Xiao, *Encyclopedia of Tourism* (pp. 763-766). Suíça: Springer. doi:10.1007/978-3-319-01384-8
- Ribeiro, A. (2017). *Guia para as autárquicas 2017 - Candidatos à Câmara Municipal de Pombal*. Obtido de PombalTV: <https://www.pombaltv.pt/noticia/22/458/3/guia-para-as-autarquicas-2017-%E2%80%93-candidatos-a-camara-municipal-de-pombal>
- Rowe, G., & Wright, G. (2011). The Delphi technique: Past, present, and future prospects - Introduction to the special issue. *Technological Forecasting & Social Change* 78, 1487-1490. doi:10.1016/j.techfore.2011.09.002
- Sampaio, M. (2017). Pombal pensa num pavilhão multiusos para acolher grandes provas internacionais. *Jornal de Leiria*. Obtido em dezembro de 2018, de <https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/pombal-pensa-num-pavilhao-multiusos-para-acolher-grandes-pro-5900>
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 50 (2), 133-143. DOI: 10.1177/0047287510362775
- Serra, F., Locks, E., Martignago, G., Evangelista, S., & Palumbo, S. (2009). O Futuro do Turismo de Santa Catarina - Previsões entre 2007 e 2011. *Revista Turismo em Análise* 20(1), 3-24. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i1p3-24>
- Serrão, J. (1982). *O Marquês de Pombal: o homem, o diplomata e o estadista*. Câmaras Municipais de Lisboa, Oeiras e Pombal.
- Silva, F., & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Silva, S. (2013). *Turismo interno: uma visão integrada*. Lisboa: Lidel.
- Silveira, L. (2016). *O turismo de iates : estratégia de desenvolvimento para a Figueira da Foz*. Coimbra.
- Simão, J., & Partidário, M. (2012). How Does Tourism Planning Contribute to Sustainable Development? *Sustainable Development*, 372-385. Sydney: John Wiley & Sons Ltd and ERP Environment. DOI: 10.1002/sd.495.
- Smith, S. (2000). Delphi technique. Em J. Jafari, *Encyclopedia of Tourism* (pp. 135-136). Londres: Routledge.

- Szpilko, D. (2014). The use of Delphi method in the process of building a tourism development strategy in the region. *Economics and Management*, 329-346. doi:10.12846/j.em.2014.04.24
- Torres-Delgado, A., & Palomeque, F. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research* 49, 122-137. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003
- Turismo do Porto e Norte de Portugal. (2016). *Plano de Ação PNP 2016*. Porto: TPNP.
- Turismo de Portugal. (junho de 2016). Turismo: Fator de Desenvolvimento. Marinha Grande. Obtido de https://www.cm-mgrande.pt/uploads/writer_file/document/1210/20160602_Turismo-fator_de_desenvolvimento.pdf
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2014). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Vieira, J. M. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo: Uma perspetiva estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- World Economic Forum. (2007). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva: WEF.
- World Tourism Organization. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. (1998). *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*.
- World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. (2018). *UNWTO Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284419876>
- World Tourism Organization. (Janeiro de 2019). *International Tourism Results 2018 and Outlook 2019*. Madrid: UNWTO. Obtido de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_en.pdf

Websites consultados

Câmara Municipal de Pombal – cm-pombal.pt (acedido em maio de 2019)

Culnatur – culnatur.pt (acedido em abril de 2019)

Google Maps – google.pt/maps (acedido em dezembro de 2018)

Instituto Nacional de Estatística (INE) – ine.pt (acedido em maio de 2019)

Panorâmico Aquaparque - panoramicoaquaparque.com (acedido em dezembro de 2018)

PORDATA – pordata.pt (acedido em junho de 2019)

Registo Nacional de Agentes de Animação Turística -
rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True (acedido em maio de 2019)

Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL) –
rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True
(acedido em maio de 2019)

Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET) -
<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True> (acedido em maio de 2019)

Rede de Castelos e Muralhas do Mondego (RCMM) - castelosemuralhasdomondego.pt (acedido em dezembro de 2018)

SigTur - sigtur.turismodeportugal.pt (acedido em dezembro de 2018)

Turismo Centro de Portugal - turismodocentro.pt (acedido em maio de 2019)

ANEXOS

Anexo 1: Convite aos participantes

Exmo. (a) Sr. (a),

Chamo-me Inês Almeida e, no âmbito do mestrado em Turismo, Território e Patrimónios (Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra), pretendo focar o meu tema de dissertação na projeção do futuro turístico do concelho de Pombal.

Sendo o turismo, atualmente e futuramente, uma das atividades basilares da economia nacional e tendo Pombal um leque diversificado de recursos turísticos a explorar e estruturar, penso ser importante definir uma estratégia coesa e desenvolvida através da participação dos vários *stakeholders* do município para alcançar objetivos comuns.

Para tal, julgo ser conveniente começar por perceber quais são os produtos e linhas estratégicas que alguns desses *stakeholders* consideram ser os mais benéficos e adequados para a exploração turística do território em questão.

Para que este processo seja possível, proponho a utilização da Técnica Delphi: esta consiste na constituição de um painel de especialistas e posterior discussão e partilha de opiniões (anónima e não presencial) em várias rondas espaçadas no tempo, sempre seguidas de um *feedback* do investigador (que congrega e trabalha estatisticamente a informação recolhida).

Neste caso específico, os especialistas serão agrupados em três grupos (intervenientes políticos, agentes turísticos e agentes locais) que, de alguma forma, podem contribuir para o desenvolvimento e planeamento do turismo em Pombal.

Neste âmbito, considero que a sua contribuição será fulcral para a realização desta investigação e venho convidá-lo/a a agendar uma reunião para podermos discutir as especificidades do projeto e a sua possível participação.

Com os melhores cumprimentos e aguardando a sua resposta,

Inês Almeida

Anexo 2: Explicação da técnica utilizada

Turismo no Concelho de Pombal: projetar o futuro em conjunto

Investigador: Inês Almeida

Instituição: Universidade de Coimbra

Contatos: -----

Orientador: Doutor Luís Silveira

Instituição: Universidade de Coimbra

A investigação para a qual foi convidado a participar fundamenta-se na constituição de um painel de especialistas (académicos ou não) de um determinado assunto, neste caso o turismo no concelho de Pombal, e na aplicação da Técnica Delphi. Estes especialistas são meticolosamente escolhidos com base nos seus conhecimentos sobre o domínio e território em análise.

O Painel Déléfco é uma técnica que permite, de forma qualitativa, “estruturar um processo de comunicação em grupo para que este seja efetivo em permitir que um grupo de indivíduos, como um todo, lide com um problema complexo” (Linstone e Turoff, 1975).

A técnica consiste na realização de várias rondas de questionário espaçadas no tempo, intervaladas pela análise e *feedback* do investigador (que disponibiliza uma síntese da informação recolhida). Este *feedback* vai permitir o desenvolvimento de novo questionário e fomentar a revisão (e possível alteração) das respostas dadas anteriormente pelos peritos. O primeiro questionário tende a ter questões mais abertas, dando espaço para a difusão das ideias dos vários intervenientes; os questionários seguintes focam-se na análise dos pontos de concordância e discordância entre os participantes.

Apesar de vários autores, nomeadamente nas primeiras décadas de utilização e análise da técnica, considerarem como finalidade da partilha de opiniões o consenso (Dalkey e Helmer, 1963 em Gupta e Clarke, 1996; OMT, 2001; Geist, 2010), os resultados divergentes podem igualmente acrescentar informação relevante (Coates, 1975; Linstone e Turoff, 2011).

Esta técnica caracteriza-se pelo anonimato dos participantes e/ou das suas respostas; pela iteração (repetição de perguntas de forma a estimular a reflexão e discussão); pelo *feedback* controlado (todas as rondas são sucedidas de uma síntese dos resultados facultada pelo investigador); e pela análise estatística dos dados obtidos (o tratamento da informação é qualitativo e quantitativo) (OMT, 2001; Landeta, 2005; Geist, 2010; Landeta e Barrutia, 2011; Lin e Song, 2014; Szpilko, 2014; Guttentag e Smith em Jafari, 2016).

Não existe concordância sobre o número de rondas que devem ser realizadas, cabendo ao próprio investigador determinar o ponto no qual a informação recolhida é estável e não se beneficiará de nova ronda. No entanto, grande parte dos trabalhos realizados têm entre duas a três rondas.

No contexto desta investigação, a Técnica Delphi será implementada com os seguintes objetivos: apontar prioridades e possíveis linhas de ação para futuras tomadas de decisão; promover a discussão e reflexão conjunta entre *stakeholders* com diferentes visões, intervenções e conhecimentos sobre o turismo no concelho de Pombal.

A sua participação será de grande importância para a realização desta investigação e para a fomentação de um desenvolvimento turístico coeso, consciente e partilhado do município de Pombal.

Agradeço a colaboração,
Inês Almeida

Anexo 3: Aviso/Hiperligação da 1ª Ronda Delphi

Caro participante,

Obrigada por se mostrar disponível a partilhar os seus conhecimentos e a refletir em conjunto sobre o desenvolvimento turístico do concelho de Pombal.

Este será o primeiro de três questionários idealizados para, através do seu contributo e dos demais participantes, acrescentar valor à investigação científica existente sobre este território e servir de fonte a ações futuras na área do desenvolvimento e planeamento turístico no concelho. Esta será uma ronda que trata questões mais gerais, traduzindo-se num ponto de partida para nas rondas seguintes, em função dos vários contributos individuais, se explorar as temáticas mais relevantes para o painel.

Para responder ao primeiro questionário desta investigação, deverá aceder ao seguinte link: <https://goo.gl/forms/wfb3VIm206CWEJT1>

Algumas indicações:

- Código de Participante: XX (este ser-lhe-á pedido no início do questionário);
- Prazo de resposta: 2 de janeiro (caso não responda à primeira ronda, não poderei contar com a sua preciosa colaboração nas restantes fases do processo);
- Duração: cerca de 50 (cinquenta) minutos;

Nota: O questionário terá de ser completado de forma contínua, ou seja, não poderá guardar e continuar mais tarde, pelo que se aconselha a escolher uma hora cómoda para o preenchimento refletido e atempado do mesmo.

Se antes ou durante o preenchimento do questionário necessitar de qualquer esclarecimento, não hesite em contactar-me através deste endereço eletrónico (inesalmeida18@hotmail.com) ou via telefone (xxx).

Mais uma vez apresento os meus sinceros agradecimentos.

Inês Almeida

Anexo 4: Aviso/Hiperligação da 2ª Ronda Delphi

Caro participante,

Obrigada pelo seu importante contributo na primeira ronda de questionário. As várias intervenções do painel permitiram delinear algumas bases de desenvolvimento e indicaram novos dados que decerto devem ser considerados.

Segue-se o segundo questionário desta investigação, no qual se pretende esclarecer pontos que não reuniram consenso na primeira ronda e aprofundar algumas questões abordadas.

Neste questionário, procurou-se incluir as opiniões e contributos dos participantes num *feedback* controlado dos resultados anteriores.

Para responder ao primeiro questionário desta investigação, deverá aceder ao seguinte link:

<https://goo.gl/forms/TJMewTDSf8aoek6b2>

Algumas indicações:

- Código de Participante: XX (este ser-lhe-á pedido no início do questionário);
- Duração: cerca de 50 (cinquenta) minutos (este questionário é menos extenso que o primeiro).

Nota: O questionário terá de ser completado de forma contínua, ou seja, não poderá guardar e continuar mais tarde, pelo que se aconselha a escolher uma hora cómoda para o preenchimento refletido e atempado do mesmo.

Pede-se que responda ao questionário até dia 3 de março, caso contrário não poderei contar com a sua preciosa colaboração no seguimento do processo.

Se antes ou durante o preenchimento do questionário necessitar de qualquer esclarecimento, não hesite em contactar-me através deste endereço eletrónico (inesalmeida18@hotmail.com) ou via telefone (xxx).

Mais uma vez apresento os meus sinceros agradecimentos.

Inês Almeida

Anexo 5: Lista de Participantes do Painel Delphi

Grupo	Nome	Justificação da participação	1ª Ronda	2ª Ronda
1	Célia Freire	Secretária da Vereadora do Turismo da Câmara Municipal de Pombal	Sim	Sim
1	Pedro Silva	Presidente da Junta de Freguesia de Carriço	X	X
1	Pedro Pimpão	Presidente da Junta de Freguesia de Pombal	Sim	Sim
1	Adelino Malho	Fundador do <i>Farpas Pombalinas</i> (plataforma de crítica política e social local)	Sim	Sim
1	Gonçalo Pessa	Ex-candidato à presidência da Câmara Municipal de Pombal	Sim	Sim
1	Gonçalo Ramos	Presidente da União de Freguesias da Guia, Ilha e Mata Mourisca	Sim	Sim
2	Rui Rua	CEO na <i>Culnatur – Animação Turística</i> e formador de turismo na ETAP	Sim	Sim
2	Andreia Silva	Agente de viagens na empresa <i>365 Viagens</i>	Sim	X
2	Irene van Hoek	Proprietária d' <i>O Tamanco</i> (parque de campismo)	X	X
2	Sandra Gomes	Representante da <i>Casa do Vale</i> (AL)	Sim	X
2	Anabela Ferreira	Assistente técnica no Posto de Turismo/Castelo de Pombal	Sim	Sim
2	Vânia Gonçalves	Assistente técnica nos Museus Municipais	Sim	Sim
3	Nelson Pedrosa	Historiador	Sim	Sim
3	Daniela Matinho	<i>Blogger</i> de Viagens	Sim	Sim
3	Miguel Cordeiro	Artesão	Sim	Sim
3	João Forte	Geógrafo e <i>blogger</i>	Sim	Sim
3	Hugo Neves	Integrante do <i>GPS – Grupo Protecção Sicó</i>	Sim	Sim

Anexo 6: Questionários Delphi apresentados ao painel

Turismo em Pombal: projetar o futuro em conjunto

O questionário que se segue insere-se na investigação sobre o turismo no Concelho de Pombal, a realizar no âmbito da Dissertação de Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios a apresentar à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Pretende-se, com a implementação desta técnica, perceber o que um leque de especialistas entende serem as fragilidades, potencialidades e linhas de ação a considerar no desenvolvimento futuro do turismo em Pombal.

Posteriormente, crê-se que os dados recolhidos possam servir de base a um Plano de Turismo do Concelho de Pombal, assim como constituir uma ferramenta de orientação para a implementação de medidas e criação de parcerias e iniciativas.

A sua experiência e perceção do tema em causa são essenciais para o sucesso deste estudo. Nesse sentido, e tendo em consideração o anonimato associado à Técnica Delphi, agradece-se a máxima honestidade e ponderação nas respostas dadas. Sublinha-se ainda que a proposta de novas ideias ou reflexões é encorajada através de espaços próprios em grande parte das questões.

Este questionário terá a duração aproximada de 50 (cinquenta) minutos e tem de ser feito de forma seguida, pelo que se sugere escolher um horário confortável para a sua realização.

Os dados biográficos serão pedidos apenas nesta primeira ronda e os questionários serão cada vez mais reduzidos.

Caso surja alguma questão no preenchimento do questionário, sinta-se à vontade para me informar e será contactado/a prontamente.

Mais uma vez, agradeço a disponibilidade demonstrada,
Inês Almeida

*Obrigatório



FLUC FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE COIMBRA
DEPARTAMENTO DE
GEOGRAFIA E TURISMO

A. Perfil do Participante

Esta secção estará presente apenas nesta primeira ronda.

1. 1. Código de participante: *

Código enviado por e-mail a cada participante.

2. 2. Género *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

3. 3. Ano de nascimento: *

4. 4. Habilitações Literárias: *

Marcar apenas uma oval.

Sem instrução

4ºano de escolaridade

6ºano de escolaridade

9ºano de escolaridade

12ºano de escolaridade

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outra: _____

5. **5. Área(s) de Formação:**

6. **5.1. Outros elementos de formação relevantes:**

7. **6. Profissão/atividade atual: ***

8. **7. Localidade de trabalho: ***

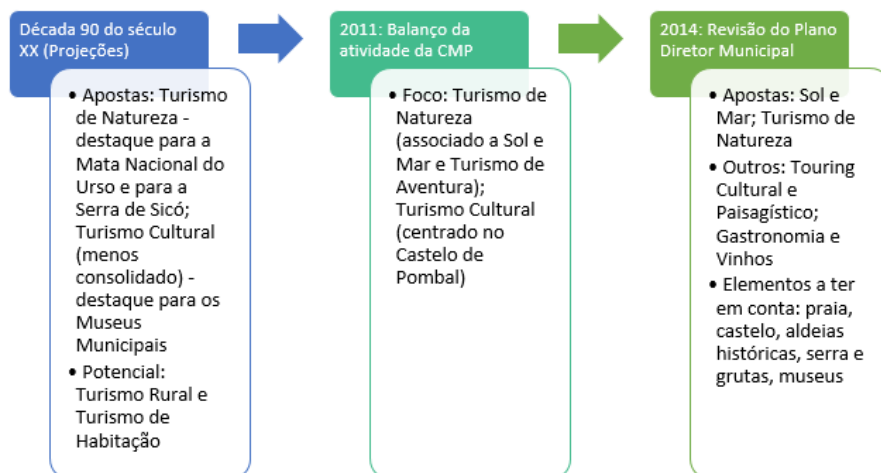
Freguesia e concelho

9. **8. Localidade de residência: ***

Freguesia e concelho

B. Recursos e Produtos Turísticos

Evolução dos produtos turísticos estratégicos no concelho de Pombal



Fonte: elaboração própria com base em CMP (2011), Gonçalves (2013) e 1ª Revisão do PDM (2014).

10. 9. Classifique cada uma das tipologias listadas relativamente à importância que, no seu entender, têm no turismo de Pombal: *

Produto Estratégico - Produto basilar na oferta turística do concelho, captador de visitantes; Produto Complementar - como o nome indica, complementa a oferta principal, contribuindo para o aumento da estada média e para uma maior dinâmica do destino; Produto Emergente - produto em início de desenvolvimento, com potencial de crescimento; Sem expressão - tipologia sem relevância no turismo em Pombal.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Produto Estratégico	Produto Complementar	Produto Emergente	Sem expressão
Turismo Cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo de Natureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Desportivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo de Aventura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sol e Mar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo de Negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia e Vinhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Industrial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Residencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 10. Quais considera serem os recursos turísticos mais desenvolvidos/dinamizados no concelho (escolha até 4 opções): *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Castelo de Pombal
- Praia do Osso da Baleia
- Mata Nacional do Urso
- Sicó
- Lendas
- Batalha da Redinha
- Artesanato
- Convento do Louriçal
- Centro Histórico de Pombal
- Praça de Touros de Abiúl
- Jazida dos Andrés
- Figura do Marquês de Pombal
- Celeiro e Cadeia Velha (edifícios pombalinos nos quais se localiza o Museu Municipal)
- Outra: _____

12. **11. Quais considera serem os recursos turísticos com maior potencial de produção ainda por explorar ou pouco explorados (escolha até 4 opções): ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Castelo de Pombal
- Praia do Osso da Baleia
- Mata Nacional do Urso
- Estrada Atlântica
- Sicó
- Lendas
- Batalha da Redinha
- Artesanato
- Convento do Lourçal
- Centro Histórico de Pombal
- Praça de Touros de Abiúl
- Jazida dos Andrés
- Figura do Marquês de Pombal
- Centro Histórico da Redinha
- Gastronomia
- Atividades económicas tradicionais
- Festividades religiosas
- Património industrial
- Outra: _____

13. **12. Designe quais considera serem os dois patrimónios naturais com maior potencial turístico para o concelho: ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Mata Nacional do Urso
- Praia do Osso da Baleia
- Sicó (como um todo)
- Jazida dos Andrés
- Sicó: Vales do Poio Novo e do Poio Velho
- Sicó: Escarpa da Senhora da Estrela
- Outra: _____

14. **13. Designe quais considera serem os dois patrimónios culturais construídos com maior potencial turístico para o concelho: ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Castelo de Pombal
- Ponte Romana da Redinha
- Convento do Lourçal
- Torre do Relógio
- Praça de Touros de Abiúl
- Celeiro do Marquês de Pombal
- Cadeia Velha
- Outra: _____

15. 14. **Designe quais considera serem os dois patrimónios culturais imateriais com maior potencial turístico para o concelho: ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Figura do Marquês de Pombal
- Invasões Francesas
- Arte do Bracejo (Cestaria da Ilha)
- Lendas associadas à Mata do Urso
- Biscoitos do Louriçal
- Bodo de Pombal (lenda e gastronomia)
- Lenda da Senhora da Estrela
- Bolo de Ferradura (lendas e gastronomia)
- Outra: _____

16. 15. **Quais considera serem os eventos com maior importância turística no território concelho? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Festas do Bodo (Pombal)
- Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal
- Ti Milhas (Ilha)
- Festas em Honra da Nossa Senhora da Boa Morte (Louriçal)
- ExpoFago (Guia)
- Festival Sete Sóis Sete Luas (Pombal)
- Troféu Nacional de Perícia - Automobilismo (Pombal)
- Festas em Honra da Nossa Senhora das Neves (Abiúl)
- Outra: _____

C. Branding, promoção e informação

17. 16. **Classifique o slogan turístico de Pombal "Um concelho do mar à serra" quanto aos seguintes parâmetros: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Bastante Fraco	Fraco	Razoável	Bom	Bastante Bom	Sem opinião
Atratividade do Slogan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação ao território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coerência com as políticas turísticas desenvolvidas (exemplo: produtos considerados estratégicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 17. **Quais considera serem as marcas a apostar enquanto imagem identitária e diferenciadora do turismo do concelho? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Marquês de Pombal
- Castelo de Pombal
- Praia do Osso da Baleia
- Mata Nacional do Urso
- Sicó
- Gastronomia e artesanato
- Lendas
- Outra: _____

19. **18. Com base na sua observação, indique um motivo que considera ser repulsivo para os turistas que chegam ao concelho de Pombal (justifique a sua resposta). ***

20. **19. Quais considera serem os canais de divulgação do turismo de Pombal com maior retorno/impacto neste momento? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Website da Câmara Municipal
- Participação em feiras e eventos ligados ao turismo
- Rádio e televisão
- Revistas e jornais especializados (de turismo ou de nichos específicos: património, geografia, desportos de aventura, ...)
- Material impresso (guias, brochuras, entre outros)
- Operadores turísticos
- Sinalização na autoestrada
- Outra: _____

21. **19.1. Indique dois canais de divulgação turística que, dadas as características da oferta e da procura associadas ao turismo no concelho, podem ser uma mais valia e não estão a ser (totalmente) aproveitados. (Justifique as suas opções) ***

22. **20. Na sua opinião, quais as principais medidas a adotar para melhorar a divulgação e promoção do turismo do concelho de Pombal? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Construir uma imagem mais consolidada do destino Pombal
- Definir mercados internacionais estratégicos e disponibilizar informação nos seus idiomas
- Diversificar os meios/canais de divulgação utilizados
- Promover "Fam Trips" (viagens de familiarização para agentes turísticos)
- Apostar nas redes turísticas nas quais Pombal se insere
- Promover-se mais através de entidades regionais (exemplo: Região Centro de Portugal)
- Divulgar novos guias turísticos (temáticos; mais detalhados; para mercados específicos)
- Criar um website próprio para o Turismo de Pombal
- Outra: _____

23. **21. Considera a localização do único posto de turismo do concelho (no interior do castelo de Pombal) estrategicamente favorável? (justifique a sua resposta e aponte uma alternativa caso tenha respondido negativamente) ***

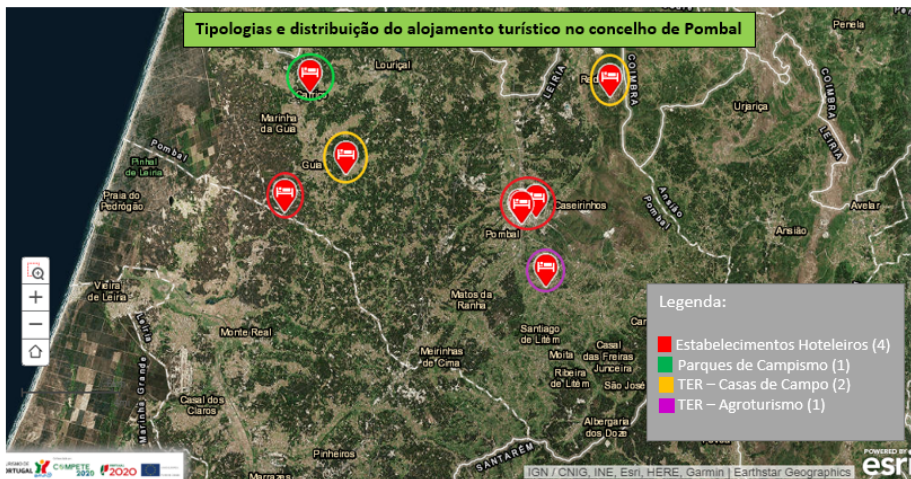
24. 22. Considera relevante existirem mais postos de turismo/informação em pontos estratégicos do concelho? Se sim, indique duas opções de locais. *

D. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares

25. 23. Avalie o alojamento turístico existente no concelho segundo os vários parâmetros apresentados: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Bastante fraco	Fraco	Razoável	Bom	Bastante bom	Sem opinião
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispersão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resposta aos mercados estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Fonte: mapa adaptado de Sigtur – Sistema de Informação Geográfica do Turismo/Turismo de Portugal (acedido a 3 de novembro de 2018)

26. 24. Seleccione o projeto de alojamento turístico que, tendo em conta as características da oferta e procura em Pombal, poderá ser mais adequado: *

Marcar apenas uma oval.

- Pousada da Juventude
- Turismo Rural
- Hotel Temático
- Hotel especializado em turismo de negócios
- Hostel
- Bikehotel (hotel com estruturas e serviços específicos para ciclistas)
- Hotel especializado em turismo desportivo
- Outra: _____

27. **25. Avalie a restauração existente no concelho segundo os vários parâmetros apresentados: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Bastante fraco	Fraco	Razoável	Bom	Bastante bom	Sem opinião
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispersão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resposta às necessidades do mercado turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **26. Indique um restaurante que considera representar positivamente o concelho (justifique a sua escolha). ***

29. **27. Indique o que considera serem as duas maiores fragilidades dos museus municipais - Museu Marquês de Pombal e Museu de Arte Popular Portuguesa (justifique a sua resposta). ***

Exemplos de respostas: organização do espaço; informação disponível; programa educativo; divulgação.

30. **28. Indique dois atores/agentes que poderiam colaborar com os espaços museológicos e de que forma o poderiam fazer. ***

31. **29. Considera relevante a existência de centros de interpretação em Pombal? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

32. **29.1. Se respondeu sim na questão anterior, indique uma possível temática para um centro de interpretação e a sua localização.**

33. **30. Considera que uma empresa de animação turística (Culnatur) é, neste momento, o suficiente no concelho? (Justifique a sua resposta) ***

Website da Culnatur - empresa de animação turística: <http://culnatur.pt/>

38. **35. Considera importante a constituição de um comité/organismo que reúna os vários intervenientes turísticos do concelho para discutir regularmente questões relevantes do turismo em Pombal (justifique a sua resposta)? ***

39. **36. Conhece as propostas e considerações presentes na Revisão do Plano de Diretor (2014) para o turismo no concelho? ***

Caso tenha interesse em consultar o documento em causa (Volume VIII: Turismo; Diagnóstico, Objectivos e Estratégia de Desenvolvimento): <https://www.cm-pombal.pt/ordenamento-territorial/plano-diretor-municipal/>

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

40. **37. Considera importante a existência de um Plano de Turismo de Pombal para determinar bases para o desenvolvimento turístico do concelho (Justifique a sua resposta)? ***

41. **38. Escolha uma das redes turísticas intermunicipais das quais Pombal faz parte e apresente duas medidas associadas à mesma que poderão potenciar o turismo no concelho se implementadas no futuro: ***

As principais parcerias/redes turísticas das quais Pombal faz parte são: Rede de Castelos e Muralhas do Mondego, Terras de Sícó e Estrada Atlântica.

42. **39. Indique uma possível rede/parceria turística que poderia constituir uma ferramenta de desenvolvimento turístico em Pombal (justifique a sua resposta): ***

F. Análise SWOT e ações

43. **40. Indique um problema que considera ser de resolução premente para o desenvolvimento do turismo em Pombal (Justifique a sua resposta): ***

Exemplos: Falta de comunicação entre entidades; interesses energéticos associados à Mata Nacional do Urso; pedreiras no Maciço de Sícó; falta de website próprio para o turismo de Pombal; falta de recursos humanos no setor do turismo e dos museus (serviços municipais).

44. 41. Quais são, na sua opinião, os três principais pontos fortes do turismo no concelho de Pombal? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Diversidade da oferta existente (e potencial)
- Abertura do setor privado para trabalhar em conjunto e desenvolver parcerias
- Existência de mão de obra jovem e qualificada na área
- Processo de revitalização de edifícios históricos/de interesse patrimonial
- Qualidade e diversidade das estruturas e equipamentos desportivos concentrados na cidade de Pombal
- Existência de vários equipamentos culturais (com vários propósitos, facilidades e capacidade)
- Capacidade de carga longe de ser atingida
- Recursos e alguma estruturação da oferta direcionados para nichos da procura específicos
- Facilidades que dão resposta ao Turismo Acessível
- Galardões/classificações que atestam qualidade ou raridade (Bandeira Azul e Praia Acessível na Praia do Osso da Baleia; Zona da Sicó protegida pela Rede Natura 2000; entre outros)
- Boas acessibilidades entre os vários pontos do concelho
- Relativa preservação de tradições e do quotidiano rural, que se convertem em património imaterial
- Concelho seguro
- Qualidade ambiental
- Recursos passíveis de produtização turística distribuídos por todo o território concelhio
- Outra: _____

45. 42. Quais são, na sua opinião, os três principais pontos fracos do turismo no concelho de Pombal? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Estratégia de promoção do território fraca
- Falta de articulação/comunicação entre agentes/intervenientes
- Falta de uma imagem forte e coesa do destino
- Pouca intervenção da comunidade local
- Fraca dinamização das atrações turísticas
- Oferta de serviços e estruturas complementares (alojamento, restauração, oferta cultural, entre outros) deficitária
- Falta de compatibilidade entre oferta existente e perfil da procura
- Fraco investimento na conservação/recuperação do património
- Reduzida monitorização/continuidade de projetos conseguidos
- Falta de especialização num nicho específico do turismo
- Ausência de uma rede de transportes públicos entre os vários pontos turísticos do concelho
- Falta de dinamismo noturno no concelho e, especialmente, na cidade de Pombal
- Sinalização deficitária de certos pontos turísticos (exemplo: Serra de Sicó)
- Fraco aproveitamento das potencialidades turísticas do concelho (nomeadamente dos seus recursos arqueológicos e espeleológicos)
- Horários de funcionamento dos espaços patrimoniais/turísticos
- Outra: _____

46. **43. Quais são, na sua opinião, os três maiores desafios (externos) que se colocam ao turismo no concelho de Pombal? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Elevado nível de competitividade de destinos próximos (Figueira da Foz, Coimbra, Leiria, entre outros)
- Destinos próximos com produtos consolidados semelhantes aos existentes no concelho
- Articulação com a estratégia da entidade turística Região Centro de Portugal
- Apoios financeiros direcionados para municípios do Interior
- Falta de comunicação e articulação intermunicipal
- Polarização de Lisboa e Porto (com alguma importância de Fátima e do Património classificado pela UNESCO) na imagem que o mercado estrangeiro tem de Portugal
- Outra: _____

47. **44. Quais são, na sua opinião, três grandes oportunidades (externas) que se colocam ao turismo no concelho de Pombal? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Proximidade ao eixo de Património Mundial classificado pela UNESCO da Região Centro de Portugal
- Localização e acessibilidades (localização estratégica entre Lisboa e Porto; proximidade ao porto da Figueira da Foz; acesso a estradas principais tanto no eixo norte-sul como para o interior; entre outros)
- Redes e parcerias das quais faz parte
- Abundância de cursos profissionais, superiores e outros, voltados para a atividade turística, na Região Centro
- Destaque que a Região Centro de Portugal teve recentemente (prémios, projetos/iniciativas, apoios financeiros, entre outros)
- Possibilidade de abertura de aeroporto na Região Centro
- Modificação no perfil e motivações da procura
- Interesse de investigadores (no âmbito da geografia, da arqueologia e outros) no património pombalense
- Um grupo considerável de emigrantes pombalenses que se convertem num importante nicho da procura turística
- Outra: _____

48. **45. Indique uma ação (e entidade(s) responsável/is pela mesma) que considera importante implementar no espaço temporal de um ano: ***

Exemplo: renovação da informação turística em formato impresso - Câmara Municipal de Pombal

49. **46. Indique uma ação (e entidade(s) responsável/is pela mesma) que considera importante implementar no espaço temporal de cinco anos: ***

Exemplo: Formulação de um Plano de Turismo do Concelho de Pombal - Câmara Municipal de Pombal com a participação das várias entidades interessadas

50. **47. Indique uma ação (e entidade(s) responsável/is pela mesma) que considera importante implementar no espaço temporal de dez anos: ***

Exemplo: Revitalização e dinamização turística da Mata Nacional do Urso - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) em parceria com a CMP e outras entidades públicas e privadas

Sugestões

51. **48. Se existe alguma pergunta ou assunto que gostaria de ver tratado na próxima fase de questionário, deixe a sua sugestão.**

52. **49. Qualquer comentário que tenha a fazer sobre o questionário ou a investigação, pode escrever aqui.**

Obrigada pela colaboração e tempo dispensado! As suas respostas serão certamente uma mais valia para o resultado final desta investigação.

Brevemente será informado das conclusões gerais deste primeiro questionário e será solicitada a sua contribuição numa segunda ronda de questionário, de dimensão mais reduzida que o primeiro.

Inês Almeida

Turismo em Pombal: projetar o futuro em conjunto (2ªronda)

O questionário que se segue insere-se na investigação sobre o turismo no Concelho de Pombal, a realizar no âmbito da Dissertação de Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios a apresentar à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Agradece-se desde já o seu contributo na primeira ronda: a informação recolhida tem grande valor e poderá possibilitar ações reais no concelho de Pombal.

O segundo questionário baseia-se nos resultados obtidos na primeira ronda, pelo que certas perguntas não serão repetidas ou terão um seguimento lógico por já terem reunido o consenso do painel.

O questionário é formado por cerca de 40 perguntas (maioritariamente de seleção - escolha múltipla, hierarquização, entre outros) estruturadas em 6 (seis) secções:

- A. Recursos e Produtos Turísticos
- B. Branding, promoção e informação
- C. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares
- D. Políticas, stakeholders e redes
- E. Análise SWOT e ações
- F. Sugestões e comentários

Os vários contributos e sugestões dos participantes foram integrados nas questões desta segunda ronda sempre que justificados e enquadrados com a estrutura e objetivos do questionário.

Sublinha-se novamente a importância da honestidade e ponderação nas respostas, assim como a relevância de justificar posições quando pedido.

Este questionário terá a duração aproximada de 50 (cinquenta) minutos e tem de ser feito de forma seguida, pelo que se sugere escolher um horário confortável para a sua realização.

Mais uma vez agradeço a disponibilidade demonstrada,
Inês Almeida

*Obrigatório

1. Código de participante: *



A. Recursos e Produtos Turísticos

Posicionamento atual de produtos turísticos em Pombal

Produto Estratégico	Produto Complementar		Produto Emergente		
<ul style="list-style-type: none"> Turismo Cultural Sol e Mar 	<ul style="list-style-type: none"> Turismo Desportivo Eventos Turismo de Negócios 		Alguns dos produtos que não reúnem consenso podem ser integrados nesta categoria		
Produto sem expressão no território: Turismo Industrial e Turismo Científico					
Produtos que não reuniram consenso (alguns têm os votos concentrados em duas categorias)	Turismo de Aventura	Turismo Rural	Gastronomia e Vinhos: <u>Produto complementar ou sem expressão</u>	Turismo Residencial: <u>Produto emergente ou sem expressão</u>	Turismo de Natureza: <u>Produto estratégico ou emergente</u>

1. Classifique novamente as seguintes tipologias de turismo (que não reuniram consenso na primeira ronda) na categoria na qual considera que, na situação atual do turismo no concelho, melhor se enquadram.

Os produtos considerados abaixo não reuniram o mínimo de 45% de consenso numa categoria isolada (com uma diferença superior a 15% da segunda categoria mais considerada para esse produto).

Classificação de produtos turísticos

Classificação	Descrição
Produto Estratégico	Produto basilar na oferta turística do destino.
Produto Complementar	Produto que complementa a oferta principal e contribui para o aumento da estada média do turista.
Produto Emergente	Produto em início de desenvolvimento e com potencial de crescimento.
Sem Expressão	Produto sem relevância na oferta do destino turístico.

2. 1.1.1. Turismo de Natureza: *

Marcar apenas uma oval.

- Produto estratégico (46,7%)
 Produto emergente (33,3%)

3. 1.1.2. Turismo de Aventura: *

Marcar apenas uma oval.

- Produto Emergente (40%)
 Produto Estratégico (26,7%)
 Produto Complementar (20%)
 Sem Expressão (13,3%)

4. 1.1.3. Turismo Rural: *

Marcar apenas uma oval.

- Produto Estratégico (26,7%)
 Produto Complementar (26,7%)
 Produto Emergente (26,7%)
 Sem Expressão (20%)

5. 1.1.4. Gastronomia e Vinhos: *

Marcar apenas uma oval.

- Sem Expressão (40%)
 Produto Complementar (33,3%)

6. 1.1.5. Turismo Residencial: *

Marcar apenas uma oval.

- Produto Emergente (46,7%)
 Sem Expressão (40%)

7. 1.2. Identifique uma das tipologias de turismo, listada ou não acima, menos estruturada/dinamizada no território que considera poder ser uma aposta de grande valor para Pombal. (Justifique a sua resposta) *

Recursos com maior potencial turístico inaproveitado

Recursos mais referidos	Novas sugestões
<ul style="list-style-type: none"> • Atividades económicas tradicionais • Centro Histórico de Pombal • Figura do Marquês de Pombal • Mata Nacional do Urso • Território correspondente à zona de Sicó 	<ul style="list-style-type: none"> • Património relacionado com a ocupação da Ordem Templária • Património Arqueológico (correspondente ao Paleolítico, Neolítico e às Idades do Bronze e do Ferro) • (Possíveis) praias fluviais
<p>Recursos menos referidos: Artesanato; Batalha da Redinha; Castelo de Pombal; Centro Histórico da Redinha; Convento do Lourçal; Estrada Atlântica; Festividades Religiosas; Gastronomia; Jazida dos Andrés; Lendas; Património Industrial; Praça de Touros de Abiúl; Praia do Osso da Baleia</p>	

8. 2. Tendo em conta as tendências do mercado turístico e o interesse intrínseco dos recursos apresentados na figura acima, indique qual desses recursos pensa ter maior potencial de produtização turística por aproveitar. (Justifique a sua resposta) *

Para esta questão, consideraram-se como "recursos mais referidos" aqueles que reuniram indicações de um mínimo de 25% do painel.

Recursos patrimoniais com maior potencial estratégico para o turismo

Tipologia de património	Recursos centrais	Recursos complementares
Património Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Mata Nacional do Urso • Praia do Osso da Baleia • Sicó 	<ul style="list-style-type: none"> • Mata da Rola (sugestão)
Património Cultural Material	<ul style="list-style-type: none"> • Castelo de Pombal • Convento do Lourçal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia Velha • Celeiro do Marquês de Pombal • Ponte Romana da Redinha • Praça de Touros de Abiúl • Cidade Roda (sugestão)
Património Cultural Imaterial	<ul style="list-style-type: none"> • Bodo de Pombal • Figura do Marquês de Pombal • Gastronomia local (nomeadamente, tortulho e biscoitos do Lourçal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arte do Bracejo • Arte dos engenhos tradicionais de rega agrícola (sugestão) • Invasões Francesas • Lenda da Senhora da Estrela

3. No quadro anterior estão apresentados os recursos patrimoniais que, na 1ªronda, o painel considerou como tendo maior potencial turístico. Na possibilidade de se desenvolver uma estratégia turística para o concelho, os recursos foram classificados como centrais (basilares na oferta turística) e complementares (acrescentam valor à oferta primária).

Na construção do quadro, considerou-se como "recurso central" qualquer recurso que obteve no mínimo 25% das indicações do painel e como "recurso complementar" os recursos que, apesar de indicados pelo menos por um indivíduo, não tiveram a indicação de 25% do painel ou que foram sugeridos por um dos participantes.

9. 3.1. Hierarquize os recursos centrais quanto à importância que considera que deverão ter na estruturação turística do destino Pombal. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Menor importância	2	3	4	5	6	7	8 Maior importância
Mata Nacional do Urso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praia do Osso da Baleia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Castelo de Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convento do Louriçal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodo de Pombal (lenda, gastronomia e festa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Figura do Marquês de Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 3.2. Hierarquize os recursos complementares quanto à importância que considera que deverão ter na estruturação turística do destino Pombal. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Menor importância	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Maior importância
Mata da Rola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadeia Velha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celeiro do Marquês de Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponte Romana da Redinha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praça de Touros de Abiúl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cidade Roda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arte do Bracejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arte dos engenhos tradicionais de rega agrícola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invasões Francesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lenda da Senhora da Estrela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 4. Com uma maioria expressiva, as Festas do Bodo e a Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal foram considerados os eventos com maior importância turística no concelho. Indique um evento (cultural, desportivo, religioso, científico ou de outro âmbito) que, por dar resposta a um nicho em crescimento, por ter características únicas ou por ter sido bem acolhido na comunicação social, entre outros motivos, pode vir a tornar-se um elemento importante na oferta turística do concelho. (Justifique a sua resposta) *

12. A. Qualquer comentário, sugestão ou opinião que considere ser relevante partilhar sobre esta secção, pode referir aqui.

B. Branding, promoção e informação

13. 5. Na ronda anterior, mais de 65% do painel concentrou a classificação da atratividade do slogan turístico de Pombal entre o Razoável e o Bom e a classificação da sua adequação ao território entre o Bom e o Muito bom. Já a classificação quanto à coerência com as políticas desenvolvidas apresentou clivagens marcadas: a maioria (novamente cerca de 65% do painel) considerou este elemento como Fraco ou Bom, dois resultados que são dispares entre si e não apresentam continuidade. Classifique novamente o slogan "Pombal: Um conelho do mar à serra" quanto à coerência com as políticas turísticas desenvolvidas: *

Marcar apenas uma oval.

- Bastante fraco
 Fraco
 Razoável
 Bom
 Bastante Bom
 Sem opinião

14. 5.1. Justifique a sua resposta. *

Elementos a considerar como marca turística do destino Pombal

Elementos mais referidos	Outros elementos referidos
<ul style="list-style-type: none">• Figura do Marquês de Pombal• Gastronomia e artesanato• Praia do Osso da Baleia• Sicó	<ul style="list-style-type: none">• Castelo de Pombal• Mata Nacional do Urso• Património Natural e Cultural

15. 6. Se tivesse que escolher um elemento para se constituir como a marca identitária e diferenciadora de Pombal enquanto destino turístico, qual seria? *

Na constituição do quadro considerou-se como "elementos mais referidos" aqueles que foram indicados por pelo menos 25% do painel.

Marcar apenas uma oval.

- Figura do Marquês de Pombal
 Gastronomia e artesanato
 Praia do Osso da Baleia
 Sicó
 Outra: _____

16. 6.1. Justifique a sua resposta. *

17. 7. Avalie os seguintes elementos quanto ao impacto negativo/repulsivo que têm num turista que chega a Pombal: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Pouco impacto	2	3	4	5 - Grande impacto	Sem opinião
Falta de informação turística disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto das pedreiras na paisagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização do Posto de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinalética de pontos turísticos pobre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de sensibilização da população em questões turísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários do comércio e restauração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulgação do destino fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fragilidades no alojamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas na articulação com agentes turísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agenda de atividades, nomeadamente voltadas para o turismo, pobre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destino pouco coeso: falta de articulação e facilidades entre pontos turísticos dispersos no território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 8. Hierarquize os seguintes canais quanto ao seu impacto atual na divulgação e promoção do destino Pombal: *

Para esta questão, foram considerados os canais indicados por um mínimo de 25% do painel ou sugeridos por um dos participantes na ronda anterior.
Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Menor impacto	2	3	4	5 - Maior impacto
Material impresso (guias, brochuras, entre outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operadores Turísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras e eventos ligados ao turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas e jornais especializados (de turismo ou de nichos específicos: património, geografia, desportos de aventura, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas e jornais locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 9. Escolha três canais de divulgação, pouco dinamizados até à data, que considera poderem tornar-se uma mais valia na captação de turistas para o destino Pombal? *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Operadores turísticos
- Website da Câmara Municipal de Pombal
- Sinalização em vias rodoviárias estratégicas e nas estações de comboios
- Revistas e jornais especializados em (nichos do) turismo
- Redes sociais
- Posto de Turismo
- Aposta/Integração em circuitos turísticos
- Presença em feiras de turismo
- Comunicação social (jornais, rádio, televisão, ...)
- Parcerias/ligação com a comunidade escolar
- Websites e fóruns de desportos de natureza (ênfase para a escalada e caminhada)
- Outra: _____

20. **10. Assinale duas medidas que considera serem prioritárias para melhorar a divulgação e promoção do destino Pombal: ***

Para esta questão, foram consideradas as medidas indicadas por um mínimo de 25% do painel ou sugeridas por um dos participantes na ronda anterior.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Construir uma imagem mais consolidada do destino Pombal
- Definir mercados internacionais estratégicos e disponibilizar informação nos seus idiomas
- Promover "Fam Trips" (viagens de familiarização para agentes turísticos)
- Divulgar novos guias turísticos
- Diversificar os meios/canais de divulgação utilizados
- Primeiro é importante estruturar a oferta turística num produto coeso para depois se promover
- Criar conteúdos dinâmicos para a divulgação do património cultural e natural da região
- Outra: _____

Localização atual do Posto de Turismo de Pombal

Favorável	Não favorável
<ul style="list-style-type: none">• Localizado no ex-líbris turístico de Pombal;• Situado na atração turística mais visitada do concelho;• Instalado num local de interesse histórico e turístico.	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldades no acesso (tanto em termos de transporte como para indivíduos com limitações físicas);• Instalado num ponto não central da cidade de Pombal;• Situado longe dos pontos de chegada de turistas (o que dificulta o acesso a informações à chegada ao destino).

21. **11. Tendo em conta as vantagens e desvantagens apontadas na ronda anterior, considera a atual localização do único posto de turismo do concelho (no Castelo de Pombal) a melhor opção? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Sim, caso sejam criados postos de informação noutros pontos do concelho
- Não
- Sem opinião

22. **12. Na ronda anterior, mais de 85% do painel considerou relevante a constituição de outros postos de turismo no concelho. Das sugestões seguintes, assinale até três locais que considera serem apostas relevantes para a colocação de um posto de turismo/informação: ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Centro da vila da Redinha
- Centro da vila do Lourçal
- Centro da vila de Abiúl
- Posto próprio no Largo do Cardal
- Posto na Câmara Municipal de Pombal (Paços do Concelho)
- Praia do Osso da Baleia (sazonal)
- Estação ferroviária de Pombal
- Centro histórico de Pombal (zona da Praça do Marquês de Pombal)
- Postos nas Juntas de Freguesia
- Sicó (possivelmente numa das aldeias que fazem parte do território como Poios ou Aldeia do Vale)
- Não considero relevante existirem outros postos de turismo para além do existente no Castelo de Pombal
- Outra: _____

23. B. Qualquer comentário, sugestão ou opinião que considere ser relevante partilhar sobre esta secção, pode referir aqui.

C. Oferta, infraestruturas e serviços turísticos/complementares

Avaliação do alojamento turístico e da restauração no concelho

Tipologia de serviço	Qualidade	Quantidade	Diversidade	Dispersão no território	Resposta às necessidades do turista
Alojamento	Bom (ligeiramente abaixo)	Razoável (ligeiramente acima)	Razoável (ligeiramente abaixo)	Razoável (ligeiramente abaixo)	Razoável (ligeiramente abaixo)
Restauração	Bom (ligeiramente acima)	Bom	Entre razoável e bom	Entre razoável e bom	Entre razoável e bom

24. 13. Na ronda anterior, o alojamento turístico e a restauração existentes no concelho foram avaliados em alguns parâmetros. Tendo em conta os resultados gerais, indique um aspeto fulcral a melhorar no alojamento turístico e outro a melhorar na restauração no destino Pombal. *

Exemplos: mais diversidade nas cozinhas representadas na restauração em Pombal; maior especialização das unidades de alojamento nas necessidades de um nicho específico; maior destaque da gastronomia local na restauração do concelho.

Possíveis projetos de alojamento a implementar em Pombal

Projetos de alojamento mais referidos	Projetos de alojamento menos referidos	Projetos de alojamento sugeridos por participantes
<ul style="list-style-type: none"> Turismo em Espaço Rural Hostel Hotel especializado em turismo desportivo 	<ul style="list-style-type: none"> Bikehotel Hotel temático Hotel especializado em turismo de negócios Pousada da Juventude 	<ul style="list-style-type: none"> Parque de campismo

25. 14. Escolha o projeto de alojamento que considera ser mais enquadrado e proveitoso para o turismo em Pombal. *

No quadro apresentado, consideraram-se como "projetos de alojamento mais referidos" aqueles que foram identificados por no mínimo 20% do painel na ronda anterior.

Marcar apenas uma oval.

- Turismo em Espaço Rural
- Hostel
- Hotel especializado em turismo desportivo
- Parque de Campismo
- Nenhuma das opções anteriores me parecem adequadas

26. **15. Assinale quais considera serem as três maiores fragilidades que condicionam a atratividade/funcionamento dos museus municipais: ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Espaço de exposição insuficiente
- Falta de dinamismo
- Ligação ténue à comunidade local
- Fraca divulgação
- Problemas de interpretação nos espaços de exposição
- Pouca informação disponível
- Agenda de atividades pobre
- Divulgação de eventos/atividades pouco eficaz
- Pouca atratividade dos museus em si
- Número insuficiente de exposições temporárias
- Falta de informação em vários idiomas
- Outra: _____

27. **16. Assinale as três parcerias que considera poderem ser mais benéficas para a atividade dos museus municipais: ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Associação de Artesãos de Pombal
- Companhias de teatro (nomeadamente o Teatro Amador de Pombal)
- Lares de idosos
- Outros museus (com temáticas semelhantes ou proximidade geográfica)
- Direção Geral de Património Cultural
- Autarquia local
- Operadores turísticos
- Unidades de alojamento do concelho
- Culnatur (empresa de animação turística)
- Instituições de ensino superior (exemplo: Universidade de Coimbra)
- Comunicação social (exemplo: rádio)
- Voluntariado (indivíduos e associações)
- Ministério da Educação (inclusão dos museus nos programas nacionais)
- Associações sem fins lucrativos locais (de âmbito cultural, social, entre outros)
- Estabelecimentos de ensino locais
- Outra: _____

28. **17. Na possibilidade de se constituírem centros de interpretação no território concelhio, qual das temáticas apresentadas considera mais relevante de implementar? ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar apenas uma oval.

- Sicó (sobre temáticas como geologia, carso, biodiversidade e/ou outras)
- Paleontologia
- História e etnografia de Pombal
- Rio Arunca
- Não considero necessário/de valor a constituição de centros de interpretação em Pombal
- Outra: _____

Oportunidades e limitações para o crescimento do nr. de empresas de animação turística

Fatores que justificam a criação de novas empresas de animação turística em Pombal	Fatores que limitam a criação de novas empresas de animação turística em Pombal
<ul style="list-style-type: none">• Atual falta de empresas especializadas em desportos de natureza;• Necessidade de aumentar o leque de atividades disponíveis para o turista que chega a Pombal;• Falta de diversidade na oferta de atividades de animação turística;• Oferta atual não corresponde ao potencial turístico do território.	<ul style="list-style-type: none">• Oferta existente corresponde ao baixo volume de procura;• Estratégia turística do concelho não está estruturada de forma a apoiar a criação de novas empresas de animação turística;• Os recursos patrimoniais não estão preparados para serem explorados turisticamente;• A proximidade a um grande número de empresas de animação turística existentes na Região Centro de Portugal não justifica a criação de novas empresas.

29. **18. Tendo em conta os contributos da ronda anterior (apresentados no quadro anterior), considera que existem empresas de animação turística em ativo suficientes no território concelho? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião
- Outra: _____

Fragilidades existentes na rede de transportes públicos em termos turísticos
<ul style="list-style-type: none">• Falta de infraestrutura de suporte à mobilidade turística no concelho em geral (aluguer de carros/bicicletas; fragilidades nos transportes públicos);• Horários inadequados às necessidades turísticas;• Itinerários existentes não passam por pontos turísticos do concelho;• Falta de ferramentas para aceder a informação sobre horários e itinerários;• Barreiras linguísticas;• Poucas opções de ligação a cidades próximas (como Coimbra, Leiria ou Figueira da Foz) em autocarro;• A atividade do PomBus (rede de autocarros públicos) estende-se apenas à envolvente da cidade de Pombal.

30. **19. Na ronda anterior, mais de 85% do painel considerou que, na generalidade, a rede de transportes públicos em Pombal não se adapta às necessidades dos turistas. Tendo em conta as fragilidades apresentadas acima, aponte uma medida cuja implementação viria melhorar a resposta a essas necessidades. ***

As fragilidades apresentadas são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.

Pombal enquanto destino acessível

Elementos Positivos	Elementos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> Serviços e atrações turísticos/as administrados/as pela CMP (como os Museus, o Castelo e a Praia do Osso da Baleia) estão equipados para dar resposta a este tipo de necessidade tanto em termos físicos como cognitivos; Tem-se registado recentemente um aumento da preocupação com esta temática por parte da autarquia 	<ul style="list-style-type: none"> Obras recentes no centro da cidade de Pombal não tiveram em consideração este tipo de preocupações; Limitações na acessibilidade ao Castelo de Pombal; Apenas alguns locais específicos estão adaptados a necessidades de acessibilidade especiais; Existência de bastantes barreiras no que concerne ao turismo de natureza

31. **20. Tendo em consideração os pontos positivos e fragilidades apresentados pelo painel na ronda anterior, considera que Pombal é um destino acessível? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Desenvolvimento considerável a decorrer
 Sem opinião

32. **C. Qualquer comentário, sugestão ou opinião que considere ser relevante partilhar sobre esta secção, pode referir aqui.**

D. Políticas, stakeholders e redes

33. **21. Na ronda anterior, cerca de 75% do painel mostrou-se favorável à constituição de um comité para a discussão do desenvolvimento turístico entre os vários intervenientes locais interessados; o restante painel, não discordando da ideia base da partilha de opiniões, sugeriu outros canais para o fazer (como as reuniões abertas de Câmara e Juntas de Freguesia). Estaria disposto a fazer parte/participar num comité formal ou informal para esse efeito? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não considero a constituição de um comité para esse efeito relevante
 Outra: _____

34. **22. Na ronda anterior, todos os participantes se mostraram favoráveis à elaboração e implementação de um Plano de Turismo de Pombal. Na possibilidade de tal documento se concretizar, quando considera que seria mais provável de se começar a elaborar? ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não considero que seja provável de se realizar	Até 2021	Até 2023	Até 2025	Após 2025
Início do processo de elaboração do Plano de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. 23. Posicione as seguintes propostas de valorização da rede Terras de Sicó quanto à sua importância para o concelho: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Proposta prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento e importante a curto prazo)	Proposta de valor estratégico (importante na estratégia global)	Proposta relevante (complementa as ações principais e enquadra-se numa estratégia a médio/longo prazo)	Proposta de menor interesse (tem menor impacto na estratégia global e no retorno para o território)
Prospecção, estudo, tratamento e divulgação do património romano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Constituição de uma rede de percursos pedestres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caraterização do território e correção de pontos negros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de estratégia comum com base na marca "Sicó"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de comité intermunicipal (que congregue diferentes atores locais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação e dinamização de geossítios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior aposta nos desportos de natureza e aumento do número de atividades de animação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na divulgação do património geológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de rede de venda de produtos locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de infraestruturas e divulgação de informação turística no âmbito da escalada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. 24. Posicione as seguintes propostas de valorização da Rede de Castelos e Muralhas do Mondego quanto à sua importância para o concelho: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Proposta prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento e importante a curto prazo)	Proposta de valor estratégico (importante na estratégia global)	Proposta relevante (complementa as ações principais e enquadra-se numa estratégia a médio/longo prazo)	Proposta de menor interesse (tem menor impacto na estratégia global e no retorno para o território)
Sinalização do castelo templário da Redinha (compreende aquisição de imóveis, escavações arqueológicas e posterior exploração turística)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio da Rede em candidaturas a programas de financiamento no âmbito do turismo e património	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboração e implementação de plano de dinamização dos pontos turísticos (e concelhos) pertencentes à Rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. 25. Das propostas seguintes, escolha a sugestão de rota cuja implementação considera que seria mais proveitosa para o desenvolvimento turístico de Pombal: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval.

- Rota dos Dinossauros
- Rede Templários
- Territórios do Carso
- Apostar mais na Rede de Cidades Criativas (da qual Pombal já faz parte)
- Não concordo com nenhuma das hipóteses de rota apresentadas
- Outra: _____

38. 25.1. Justifique a sua resposta. *

39. **26. Escolha as duas parcerias que considera serem estrategicamente mais favoráveis para o fortalecimento do destino Pombal. ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Parceria com operadores turísticos no âmbito do produto "escalada"
- Parcerias que permitam a criação e dinamização de produtos associados à vida rural
- Parcerias intermunicipais
- Parcerias com instituições de ensino superior no âmbito da investigação e da implementação de novos produtos/ideias
- Parcerias com associações locais
- Parcerias com os municípios de Leiria e Coimbra (destinos mais maduros), por exemplo, através de circuitos turísticos com temáticas específicas

40. **D. Qualquer comentário, sugestão ou opinião que considere ser relevante partilhar sobre esta secção, pode referir aqui.**

E. Análise SWOT e ações

41. **27. Dos problemas listados abaixo, identifique três que considera serem de resolução mais premente. ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Problemas de comunicação e articulação entre intervenientes locais
- Falta de recursos humanos especializados em áreas relevantes para o turismo
- Impacto das pedreiras na paisagem
- Poluição dos rios em território concelhio
- Falta de um website do turismo de Pombal com várias opções de idiomas
- Falta de uma imagem de marca do destino forte
- Falta de investimento na atividade turística
- Outra: _____

42. **28. Selecione o que considera serem os dois principais pontos fortes do turismo no concelho de Pombal: ***

Para esta questão, foram considerados os elementos indicados por um mínimo de 25% do painel ou sugeridos por um dos participantes na ronda anterior.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Diversidade da oferta existente (e potencial)
- Boas acessibilidades entre os vários pontos do concelho
- Galardões/classificações que atestam qualidade ou raridade (Bandeira Azul e Praia Acessível na Praia do Osso da Baleia; Zona da Sicó protegida pela Rede Natura 2000; entre outros)
- Recursos passíveis de produtização turística distribuídos por todo o território concelhio
- Existência de vários equipamentos culturais (com vários propósitos, facilidades e capacidade)
- Processo de revitalização de edifícios históricos/de interesse patrimonial
- Outra: _____

43. 29. Selecione o que considera serem os dois principais pontos fracos do turismo no concelho de Pombal: *

Para esta questão, foram considerados os elementos indicados por um mínimo de 25% do painel ou sugeridos por um dos participantes na ronda anterior.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Estratégias de promoção do território fraca
- Falta de uma imagem forte e coesa do destino
- Fraco aproveitamento das potencialidades turísticas do concelho (nomeadamente dos seus recursos arqueológicos e espeleológicos)
- Falta de articulação/comunicação entre agentes/intervenientes
- Sinalização deficitária de certos pontos turísticos (exemplo: Serra de Sicó)
- Falta de investimento em estudos e escavações arqueológicas
- Outra: _____

44. 30. Selecione o que considera serem os dois maiores desafios (externos) que limitam o turismo no concelho de Pombal: *

Para esta questão, foram considerados os elementos indicados por um mínimo de 25% do painel ou sugeridos por um dos participantes na ronda anterior.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Polarização de Lisboa e Porto (com alguma importância de Fátima e do Património classificado pela UNESCO) na imagem que o mercado estrangeiro tem de Portugal
- Falta de comunicação e articulação intermunicipal
- Articulação com a estratégia da entidade turística Região Centro de Portugal
- Elevado nível de competitividade de destinos próximos (Figueira da Foz, Coimbra, Leiria, entre outros)
- Destinos próximos com produtos consolidados semelhantes aos existentes no concelho
- Outra: _____

45. 31. Selecione o que considera serem as duas maiores oportunidades (externas) a considerar no desenvolvimento do turismo no concelho de Pombal: *

Para esta questão, foram considerados os elementos indicados por um mínimo de 25% do painel ou sugeridos por um dos participantes na ronda anterior.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Localização e acessibilidades (localização estratégica entre Lisboa e Porto; proximidade ao porto da Figueira da Foz; acesso a estradas principais tanto no eixo norte-sul como para o interior; entre outros)
- Proximidade ao eixo de Património Mundial classificado pela UNESCO da Região Centro de Portugal
- Destaque que a Região Centro de Portugal teve recentemente (prémios, projetos/iniciativas, apoios financeiros, entre outros)
- Redes e parcerias das quais faz parte
- Possibilidade de abertura de aeroporto na Região Centro
- Outra: _____

46. 32. Posicione as seguintes propostas de ações no espaço temporal de 1 (um) ano quanto à sua importância: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Ação prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento turístico)	Ação de valor estratégico (importante na estratégia global)	Ação relevante (complementa as ações principais)	Ação de menor relevância (pressupõe um menor contributo para a estratégia global e para o território)
Reforço da divulgação nas vias rodoviárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção e criação de percursos pedestres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de plano de marketing do destino Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria e reforço da informação turística disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovação dos guias turísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de ciclovias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enriquecimento da agenda de atividades de interesse turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior aposta em parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despoluição dos rios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudança da localização do posto de turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualização dos mapas turísticos existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de brochura/livro com informação sobre rotas/percursos pedestres associadas ao território concelhio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avanço do projeto Explore Sicó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da presença nos media (nomeadamente na promoção das atividades desenvolvidas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de uma marca/projeto que destaque e diferencie o destino Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. **33. Posicione as seguintes propostas de ações no espaço temporal de 5 (cinco) anos quanto à sua importância: ***

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Ação prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento turístico)	Ação de valor estratégico (importante na estratégia global)	Ação relevante (complementa as ações principais)	Ação de menor relevância (pressupõe um menor contributo para a estratégia global e para o território)
Investimento no segmento do turismo jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aposta num pólo educativo superior em Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de um Plano Estratégico para o Turismo em Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de um plano para o turismo em Sicó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhos de prospeção e sondagens da Cidade Roda e ações posteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de um projeto turístico para a Aldeia do Vale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco na finalização do Explore Sicó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de estratégias para a promoção de artistas locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. 34. Posicione as seguintes propostas de ações no espaço temporal de 10 (dez) anos quanto à sua importância: *

Os elementos abaixo listados são fruto da contribuição dos participantes na ronda anterior.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Ação prioritária (estruturante/basilar no desenvolvimento turístico)	Ação de valor estratégico (importante na estratégia global)	Ação relevante (complementa as ações principais)	Ação de menor relevância (pressupõe um menor contributo para a estratégia global e para o território)
Dinamização turística da Mata Nacional do Urso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencialização turística do património paleontológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caraterização, conservação e promoção turística do território de Sicó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento da rede Aldeias do Carso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorização do plano turístico a implementar previamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de website institucional próprio para a promoção turística de Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quantidade e qualidade do alojamento turístico em Pombal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamização da Aldeia do Vale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. E. Qualquer comentário, sugestão ou opinião que considere ser relevante partilhar sobre esta secção, pode referir aqui.

F. Sugestões e comentários

50. 35. Se existe alguma pergunta ou assunto que gostaria de ver tratado numa possível próxima fase de questionário, deixe a sua sugestão.

51. **36. Qualquer comentário que tenha a fazer sobre o questionário ou a investigação, pode escrever aqui.**

Secção sem título

Obrigada pela colaboração e tempo dispensado! As suas respostas serão certamente uma mais valia para o resultado final desta investigação e para o desenvolvimento do turismo no concelho de Pombal.

Inês Almeida



FLUC FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE COIMBRA
DEPARTAMENTO DE
GEOGRAFIA E TURISMO

Com tecnologia
 Google Forms