INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A importância de uma gestão eficiente de fundos para o desenvolvimento do Turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal

Margarida de Vasconcelos Alves de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes,
Professora Associada (com Agregação)
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A importância de uma gestão eficiente de fundos para o desenvolvimento Turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal

Margarida de Vasconcelos Alves de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes,
Professora Associada (com Agregação)
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Gostaria de agradecer profundamente a todos os que contribuíram de forma direta e indireta para a realização desta dissertação. Foi um longo caminho, e de certa forma, por agora, encerra o meu percurso académico.

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Alexandra Marques Fernandes, por ter aceite o meu convite para ser minha orientadora e por toda ajuda e entrega durante a realização desta dissertação. Obrigada por todas as notas com elementos essenciais para a realização deste trabalho.

Quero ainda agradecer aos meus pais, por todo o esforço que fizeram ao longo da minha vida para que eu tivesse a melhor educação possível, pelo amor incondicional e por todas as experiências que me proporcionaram, mesmo aquelas que ficavam com o coração apertado por me deixarem ir. Um especial obrigada à minha mãe pelas horas que passou comigo a levar-me às minhas mil atividades.

Agradeço também às minhas tias (Kikas e Tété), ao Luís, e aos meus primos Ivo, Marta e em especial ao Miguel, por me apoiarem em todas as minhas conquitas.

Tenho ainda de agradecer à minha avó Mémé, por desde pequenina me levar a passar as férias na "terra", por me proporcionar toda a liberdade que o Cadafaz tem e ainda por me ter passado o gosto pela região aqui retratada.

Agradeço ainda à minha avó Isabelinha por todas as vezes que me aconchegou com mantinhas e me preparou o lanche durante as minhas tardes de estudo, desde a primária até aqui ao mestrado. Cuidou sempre de mim.

Por fim, um especial obrigada ao meu Avô Zé, que partiu durante a concretização desta dissertação, e que sempre cuidou da nossa família como um grande homem que era. Tenho a certeza que se estivesse cá estaria orgulhoso do que conquistei até agora.

Resumo

Atualmente, o Turismo é uma das atividades que mais contribui a nível económico e social para o desenvolvimento do país. As práticas de gestão dos recursos existentes, podem impulsionar o Turismo de uma região, em particular na região do Centro de Portugal, nas aldeias de Xisto.

Este estudo, procura compreender de que forma as práticas de gestão, as fontes de financiamento, os riscos e os impactos económicos e sociais inerentes aos financiamentos, se relacionam com a perceção de gestão eficiente por parte das entidades envolvidas. Para a recolha de dados foi utilizado um questionário online. Este foi aplicado aos empresários das aldeias de Xisto, e foram obtidas 21 respostas. Os resultados foram analisados através do software estatístico *IBM SPSS Statistics* versão 29, recorrendo-se a testes não paramétricos (coeficiente de correlação de *Spearman*, *Mann-Whitney U*, *Kruskal-Wallis*), dada à amostra ser reduzida.

Os resultados obtidos revelam que as práticas de gestão são o principal fator associado à perceção de eficiência. As entidades que possuam um plano financeiro detalhado, relatórios financeiros e indicadores para avaliar resultados, tendem a avaliar de forma mais positiva a eficiência da gestão de fundos. Por outro lado, a perceção dos riscos e a dimensão das entidades não afetam significativamente a perceção de gestão. Destaca-se ainda, que os gestores reconhecem que os investimentos efetuados, têm gerado impactos económicos e sociais positivos.

Palavras-chave: Gestão de fundos, Eficiência; Turismo; Desenvolvimento local; Aldeias de Xisto do Centro de Portugal

Classificação JEL: M10 – General Business Administration, Z32 - Tourism and Development

Abstract

Currently, tourism is one of the activities that contributes most to the country's economic and social development. Existing resource management practices can boost tourism in a region, particularly in central Portugal, in the Schist villages.

This study seeks to understand how management practices, sources of financing, risks, and the economic and social impacts inherent in financing relate to the perception of efficient management by the entities involved. An online questionnaire was used to collect data. It was administered to entrepreneurs in the Schist Villages, and 21 responses were obtained. The results were analyzed using IBM SPSS Statistics version 29 statistical software, using non-parametric tests (Spearman's correlation coefficient, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), given the small sample size.

The results obtained reveal that management practices are the main factor associated with the perception of efficiency. Entities that have a detailed financial plan, financial reports, and indicators to assess results tend to evaluate the efficiency of fund management more positively. On the other hand, the perception of risks and the size of the entities do not significantly affect the perception of management. It should also be noted that managers recognize that the investments made have generated positive economic and social impacts.

Keywords: Fund management, Efficiency; Tourism; Local development; Schist Villages of Central Portugal

JEL classification: M10 – General Business Administration, Z32 - Tourism and Development

Índice

Agradecimentos iii
Resumo v
Introdução 1
1. Revisão da Literatura 5
1.1. Os fundos Públicos e os Fundos Privados 5
1.1.1. Fundos Públicos 5
1.1.2. Fundos Privados 6
1.2. Gestão eficiente 7
1.3. Turismo 9
1.3.1. Turismo em Portugal 9
1.3.2. Turismo em Espaço Rural 11
1.3.3. Turismo nas aldeias de Xisto no Centro de Portugal 12
1.3.3.1. Turistas que visitam a região 13
2. Metodologia 15
2.1. Abordagem metodológica 15
2.2. População e amostra 15
2.3. Recolha de dados 15
2.4. Análise de dados 17
3. Resultados 19
3.1. Caracterização da amostra 19
3.2. Apresentação e análise de resultados 22
3.2.1. Práticas de gestão de fundos 22
3.2.2. Fontes de financiamento 22
3.2.3. Principais riscos 24
3.2.4. Impacto social e económico 25
3.2.5. Práticas eficazes de gestão de fundos 26
3.2.6. Eficiência da gestão de fundos na entidade 27
3.3. Testes não paramétricos 28
3.3.1. Correlação entre as práticas de gestão e a perceção de gestão eficiente 28
3.3.2. Correlação entre os riscos dos investimentos e a perceção de gestão eficiente 28
3.3.3. Correlação entre a dimensão da entidade e a perceção de gestão eficiente 28

3.3.4. Correlação entre tipo de entidade e a perceção de gestão eficiente 29
3.4. Discussão de resultados 29
4. Conclusão e Recomendações 33
Referências Bibliográficas 37
Anexos 43

Índice de Figuras

Figura 3. 1 - Tipo de entidade 19
Figura 3. 2 - Tipo de entidade 20
Figura 3. 3 - Área de atuação 20
Figura 3. 4 - Anos de experiência 21
Figura 3. 5 - Dimensão da entidade 21
Figura 3. 6 - Medianas das variáveis Práticas de gestão de fundos 22
Figura 3. 7 - Principais fontes de financiamento 23
Figura 3. 8 - Montante médio de fundos geridos para projetos turísticos 24
Figura 3. 9 - Os principais riscos 25
Figura 3. 10 - Impacto económico e social 26
Figura 3. 11 - Práticas eficazes de gestão de fundos 27
Figura 3. 12 - Eficiência da gestão de fundos 27

Introdução

Apresentação do tema

Em Portugal, o turismo tem bastante relevância tanto a nível económico como a nível social. Esta atividade, contribui para a criação de riqueza, de empego e para a valorização territorial. Em 2023 a atividade turística contribuiu de forma direta e indireta para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), sendo a percentagem desta atividade 12,7% (Fátima Castro, 2024).

Nas áreas rurais do Centro de Portugal, que têm um vasto valor patrimonial, cultural e natural, nos últimos anos verificou-se um envelhecimento demográfico, e por consequência uma baixa densidade populacional. Assim, nesta região, o turismo assume uma crescente relevância no âmbito da estratégia de desenvolvimento territorial, uma vez que através desta atividade se promove a revitalização a nível económico e social, bem como a valorização do património e da identidade cultural.

Nas aldeias de xisto para que ocorra um desenvolvimento sustentável, a par de todas as organizações, é necessário financiamento e investimento tanto a nível do setor público, como a nível do setor privado. Contudo, a gestão eficiente e a alocação de recursos direcionados com os objetivos da entidade têm-se revelado um fator crítico para assegurar a sua continuidade, bem como a melhoria e crescimento da região.

Problema de investigação

Apesar dos vários apoios e incentivos tanto a nível nacional como a nível Europeu, ao longo dos últimos anos, o turismo nas aldeias de Xisto do centro de Portugal, continua a enfrentar diversos desafios, como a ausência de uma visão de longo prazo na alocação de recursos provenientes de financiamentos pontuais, mais direcionados para o curto prazo, que no futuro terão impacto na sustentabilidade financeira da entidade. A ausência de cooperação entre entidades públicas e privadas, e o excesso de burocracia durante os processos de financiamento, também constituem obstáculos ao crescimento do turismo.

Desta forma, o problema central desta dissertação prende-se em compreender de que forma a gestão dos recursos financeiros, provenientes do setor público (como fundos europeus, programas e iniciativas nacionais, e apoios a nível das autarquias) e do setor privado (como investimentos de empresas privadas e parcerias), impacta diretamente o desenvolvimento turístico nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

Relevância do estudo

O presente estudo da gestão de fundos para o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal contribuirá para preencher as lacunas existentes na literatura, por diversas razões. Primeiramente, este estudo contribuirá para avaliar a eficácia dos programas de apoio público existentes, bem como para orientar os decisores políticos na definição de medidas de apoio mais eficazes no futuro. Através deste estudo, também será possível avaliar a pertinência do investimento privado para tornar o destino mais competitivo, bem como as potenciais parcerias entre as entidades locais.

Os gestores e os empresários da região poderão identificar a rentabilidade e as limitações dos investimentos, bem como os seus potenciais benefícios. Com isto, através do uso estratégico desses recursos, no longo prazo, poderão tornar o destino mais atrativo e inovador, bem como promover o turismo sustentável.

Assim, esta dissertação terá um contributo científico, uma vez que ao analisar a eficiência da gestão de fundos será possível propor recomendações que visem aumentar a rentabilidade dos investimentos com o propósito de potenciar a atividade turística na região. Também contribuirá nível social para a valorização dos recursos existentes, para fixação da população nesta área e para a melhoria da qualidade de vida dos residentes.

Questão de Investigação

Face ao exposto, esta dissertação terá como problema central a seguinte questão: De que modo a gestão eficiente de fundos públicos e privados contribui para o desenvolvimento do Turismo nas aldeias de Xisto do centro de Portugal?

Objetivos

O objetivo geral desta investigação será analisar a importância de uma gestão eficiente de fundos públicos e privados para o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar as práticas de gestão de fundos dos gestores locais e a sua aplicação;
- Verificar as principais fontes de financiamento públicas e privadas aplicadas ao turismo nas aldeias de Xisto;
- Identificar os principais riscos relacionados com a gestão dos investimentos financeiros;
- Analisar o impacto económico e social decorrentes dos investimentos;
- Propor recomendações para uma gestão eficiente de fundos de modo a promover o turismo nas aldeias de Xisto.

Hipótese

Neste estudo, parte-se da hipótese que de uma gestão transparente, integrada, com uma visão de longo prazo e eficiente de fundos aplicados ao Turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal pode contribuir para a coesão social, valorizando assim este território de baixa densidade populacional. Isto contribui também, para a melhoria das condições de vida dos locais, para a criação de emprego, para a fixação da população nesta área, para a valorização cultural e patrimonial e para o aumento da competitividade turística do destino.

Breve nota metodológica

De modo a alcançar os objetivos anteriormente definidos será adotada uma metodologia quantitativa, baseada na recolha de dados numéricos que permitam avaliar o impacto que uma gestão eficiente de fundos terá no desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto.

A recolha de dados será realizada através de questionários estruturados, que serão aplicados a vários gestores locais, bem como a decisores políticos e a empresários do setor do turismo.

Os dados obtidos pelos questionários, serão analisados através de técnicas estatísticas que permitam descrever a amostra e retirar conclusões sobre as práticas de gestão de fundos, os investimentos existentes e os principais desafios enfrentados pelos gestores. Será possível identificar os padrões, as correlações e as diferenças significativas entre as variáveis de forma objetiva.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se divida em IV capítulos. A revisão de literatura é escrita no Capítulo I onde são abordados os conceitos de gestão eficiente, fundos públicos e privados, e o desenvolvimento do Turismo em especial nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal. No Capítulo II efetuou-se a descrição da metodologia adotada, bem como os procedimentos de recolha e análise de dados. O Capítulo III apresenta os dados obtidos de forma organizada, e a sua interpretação e discussão, tendo em conta a literatura já existente, e a hipótese anteriormente formulada. O Capítulo IV, conta com as conclusões, implicações práticas e sugestões para investigações futuras.

1. Revisão da Literatura

Na presente revisão de literatura, inicialmente o foco será na perceção dos conceitos de fundos públicos e de fundos privados, seguidamente na importância de uma gestão eficiente desses mesmos fundos, e por fim será analisado o caso do turismo, mais especificamente nas aldeias de xisto do Centro de Portugal.

1.1. Os fundos Públicos e os Fundos Privados

1.1.1. Fundos Públicos

Os fundos públicos são recursos que provêm de processos de recolha monetária e da sua distribuição (Gliniecka, 2019). A distribuição desses fundos é afetada pelos diferentes tipos de governos e de políticas públicas do país (Fernández et al., 2023).

A gestão dos fundos públicos deve ser transparente e deve promover uma eficiente utilização dos recursos públicos. Para isto a União Europeia criou as *Supreme Audit Institutions* (SAIs) (Butt, 2024), que são órgãos públicos responsáveis pela autoria financeira ao Estado, sendo que também auditam a eficácia e a eficiência dos empreendimentos do governo. As SAIs derivam da constituição de cada país e existem três tipos de estrutura: o modelo *Westminster* em que um Auditor Geral independente ou equivalente, envia uma relatório para o *Public Accounts Committee*; O modelo do Tribunal, em que o SAI é geralmente o Tribunal de Contas do país; Ou o *modelo Board/ Collegiate* que é similar ao modelo *Westminster*, mas neste caso o conselho de auditoria submete os relatórios ao Parlamento (SAI Independence Resource Centre, s.d.).

Em Portugal a instituição responsável pela auditoria das receitas e das despesas do Estado é o Tribunal de Contas Português, que está habilitado a julgar e a executar caso ocorram infrações financeiras. Tem autoridade igual à do Presidente da República, do Parlamento e dos restantes Tribunais. Para além da auditoria, esta instituição também emite pareceres sobre a Conta Geral do Estado e avalia a qualidade da gestão pública (Tribunal de Contas, s.d.).

É possível investir em ativos controlados pelo setor público, são os denominados de fundos de investimento público. Este tipo de investimento pode assumir três formas: os fundos cambiais, que geralmente são ativos líquidos de curto prazo, os fundos de pensões públicas, que são passivos de longo prazo e que devido a não ser necessária uma liquidez imediata são menos restritos, e por fim os fundos soberanos, em que o investimento gera ativos e que dos três tipos de fundos demonstra ser o que tem um maior crescimento, o que permite maior flexibilidade (Mitchell et al., 2008).

O investimento público é fundamental para vários setores, em especial no setor do turismo, trazendo benefícios e resultados económicos (Nawaz, 2016). Este investimento pode ser feito através de uma transferência do estado para as empresas, de modo a incentivar a inovação e a tecnologia, também pode ser um financiamento reembolsável, que é mais utilizado por pequenas e médias empresas de modo a conseguir obter crédito para o seu desenvolvimento e inovação, e por fim, outra forma de investimento público são os incentivos fiscais, que aumentam a competitividade da empresa no setor onde se insere, e estimula a sua inovação (Bueno & Torkomian, 2014). Os governos também tendem a criar incentivos ecológicos, como a diminuição de carga fiscal ou a facilidade de acesso a financiamento a empresas que apresentem características de proteção ambiental (Hou & Shi, 2024).

Contudo devido às crises existem certas restrições orçamentais por parte dos governos, pelo que estes têm de identificar a melhor forma de alocar os seus recursos (Jugend et al., 2020).

O investimento público tem-se revelado fundamental nos processos de inovação, de pesquisa e desenvolvimento sendo que isto pode impulsionar o crescimento a nível regional e até nacional, bem como incitar a colaborações internacionais (Jugend et al., 2020). Para isto, é necessário que as empresas estejam preparadas estruturalmente e financeiramente para conseguirem usufruir deste financiamento, cumprindo as obrigações a que estes estão sujeitos (Bueno & Torkomian, 2014).

1.1.2. Fundos Privados

"Os fundos privados são veículos de investimento"(Nicholas C. Mowbray, 2023,p.16), sendo estes direcionados para certo tipo de investidores dependendo da estrutura do fundo, não estando assim abertos a qualquer pessoa (Mowbray et al., 2023).

Existem riscos associados aos investimentos privados, sendo eles o risco de mercado, em que as flutuações do mercado podem levar a perdas no valor do investimento, o risco de liquidez, uma vez que este tipo de investimento depende de fatores como os participantes no mercado para comprar ou vender um título, ou devido às restrições de um certo tipo de regulamento, o risco de capital que está associado ao desempenho do fundo privado, sendo que este resulta da perda de capital de investimento caso o fundo não gere retornos, e, por fim, o risco de financiamento, uma vez que, contratualmente, o investidor de fundos privados está sujeito a cumprir as suas obrigações, ou seja, financiar os seus compromissos de capital. Os gestores, normalmente tendem adotar uma postura de gestão de risco de modo a mitigar e atenuar os efeitos destes (Mowbray et al., 2023).

Uma das dificuldades de quem quer investir em fundos privados é o facto de não ter informação sobre a volatilidade do seu retorno (Silva et al., 2024). Atualmente, ainda existem certas dificuldades por parte dos investidores para entenderem os custos e o desempenho do seu investimento. Por vezes, os consultores não facultam certas ferramentas necessárias aos investidores para protegerem os seus interesses (Gioseffi et al., 2022). Existe ainda um receio de endividamento derivado das taxas de juro praticadas pelos bancos (Marchezan et al., 2014). Há ainda, riscos associados que por serem improváveis de ocorrer são negligenciados por alguns investidores e possivelmente também, pelos seus intermediários (Gennaioli et al., 2012).

Por outro lado, o recurso a fundos privados encontra-se condicionado a parte das empresas, pois estas não possuem garantias de retorno, devido à sua baixa faturação, e por esta razão os bancos recusam o financiamento ou praticam uma taxa de juro muito elevada nos financiamentos (Marchezan et al., 2014).

O acesso ao financiamento quando condicionado pode ser um obstáculo ao crescimento das empresas (Hai et al., 2023a), uma vez que o recurso ao crédito pode aliviar os constrangimentos financeiros enfrentados pelas instituições e incentivar a inovação das mesmas de modo a contornar as dificuldades, podendo mesmo afetar mais recursos e acelerar o seu ritmo de crescimento (Du et al., 2024). Desta forma, os recursos financeiros externos podem dar apoio à gestão do negócio (Marchezan et al., 2014).

1.2. Gestão eficiente

As cidades são cada vez mais complexas e as regras a que estão expostas também, por este motivo, é necessário que a gestão seja capaz de fazer juízos sofisticados sobre as necessidades da empresa, coordenando essa informação com as políticas a que organização está sujeita

(Marceau, 2008). Atualmente, as autarquias são as entidades com mais influencia na circulação de informação de apoio à tomada de decisões (Jardim, 2020). As informações sobre os processos de tomada de decisão dos gestores devem ser comunicadas ao público de forma adequada facilitando a compreensão das mesmas (Gliniecka, 2019).

Os gestores devem utilizar táticas de controlo estratégico, entre elas o controlo preventivo e o operacional, de modo a orientarem as suas decisões para implementarem um plano de negócios eficiente (Bchennaty et al., 2024). O controlo preventivo deve antecipar eventuais problemas que possam levar à redução de produtividade (Safari & Saleh, 2020), devendo-se por isso ter mecanismos de gestão de risco (Du et al., 2024), por outro lado, o controlo operacional deve assegurar que os processos planeados estão a decorrer de forma eficaz (Hai et al., 2023b).

As inovações financeiras digitais englobam várias tecnologias que fornecem às empresas informações financeiras e operacionais, que permitem aos gestores acompanharem as incertezas e mudanças do mercado, o que permite a tomada de decisões, proporcionando assim uma adaptabilidade financeira às empresas (Hussain & Papastathopoulos, 2022).

A gestão eficiente teve ter em conta políticas que procurem preservar e criar liquidez que garanta estabilidade ao sistema financeiro, não negligenciado os riscos que possam estar associados à liquidez (Gennaioli et al., 2012). Para a empresa é importante reduzir o financiamento, mas aumentar o investimento (Du et al., 2024), sendo também fundamental, a identificação dos alvos de mercado, e o controlo dos seus produtos e serviços (Safari & Saleh, 2020).

É importante os gestores investirem em criar um ambiente e uma atmosfera estimulante, melhorando as condições de trabalho, e apoiando os empreendedores nas decisões de mercado (Á. Dias et al., 2021). Os líderes que têm uma visão empreendedora e uma vontade de desenvolver projetos, podem ser cruciais para o ambiente empresarial (Hospers, 2008).

Nas pequenas empresas a gestão e a liderança são fundamentais para estas se adaptarem ao mercado e não ficarem atrás das grandes empresas (OECD, 2021). Proporcionar e incentivar a formação dos funcionários também é essencial (Á. Dias et al., 2024), ao aprenderem dentro da própria empresa inevitavelmente melhoram os sistemas de recolha e análise de dados (Marceau, 2008)

Por vezes, o contexto político onde a organização se encontra pode ser um desafio na medida em que a gestão não tem capacidades económicas para enfrentar certas políticas e reformas (Safari & Saleh, 2020). Por outro lado, quando conjugada com uma gestão eficiente, as crises podem impulsionar a inovação (Hospers, 2008).

Um ecossistema sólido depende da colaboração entre o governo, as instituições financeiras e as empresas para promover o seu desenvolvimento sustentável (Du et al., 2024). Há certas regiões, definidas por regiões empreendedoras, que por possuírem características específicas, tais como, boas universidades, incubadoras de empresas, incentivos governamentais ou por conterem a presença de profissionais inovadores, são favoráveis à criação de novos negócios, produtos ou serviços, que a médio prazo se revelam bem sucedidos a nível financeiro, social e ecológico (Jardim, 2020).

1.3. Turismo

A atividade Turística é definida como a deslocação de um indivíduo para fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou de trabalho, num período não superior a um ano, e ainda inclui todas as atividades por este praticadas (UN Tourism, s.d.)

Segundo o Portal do INE, um visitante pode ser definido como "Indivíduo que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual, por um período inferior a 12 meses, cujo motivo principal é outro que não o exercício de uma atividade remunerada no local visitado" (Instituto Nacional de Estatística, s.d.). Existem dois tipos de visitantes, os turistas que permanecem uma ou mais noites no local, e o excursionista que não pernoita no local visitado (Instituto Nacional de Estatística, s.d.).

A nível mundial o turismo tem um forte impacto no PIB dos países. As receitas do turismo internacional têm vindo a aumentar, e a Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê, que os valores atingidos em 2024 sejam iguais ou superiores aos valores pré- pandemia (Travel BI, 2024). O investimento em turismo, é por isso, incentivado pelos governos, em particular dos países em desenvolvimento, pois estes acreditam que este investimento poderá contribuir para o desenvolvimento económico do país (Nawaz, 2016).

Para além de receitas do turismo também têm custos associados, como os custos diretos incorridos pelas empresas turísticas e os custos governamentais, suportados pelo estado para servir os turistas e melhorar as infraestruturas (Tohidy Ardahaey, 2011).

1.3.1. Turismo em Portugal

Desde há alguns séculos atrás que se realizam viagens, os motivos destas são distintos dos atuais. Antigamente, os viajantes eram motivados por questões religiosas, de expansão do território, de saúde, e em alguns casos por espírito de aventura (Milheiro, 2017).

Nos finais do século XVI, vários estudiosos iniciaram as suas viagens pela europa (Cunha Licínio, 2013), no século XVII viagens educativas e culturais passaram a ser frequentes, e o viajante passou a designar-se por turista, principalmente com o surgimento do *Grand Tour*, em que os cavalheiros britânicos só completavam a sua educação depois de passarem três anos a viajar pela europa (Milheiro, 2017).

Em Portugal, só mais tarde, na primeira metade do século XIX é que pessoas da classe alta começaram a viajar para destinos balneares. O que contribuiu para o aumento das visitas à praia foi a expansão na rede de caminhos de ferro (Milheiro, 2017).

Em 1911 realizou-se o IV Congresso Internacional de Turismo em Lisboa, o que trouxe bastantes visitantes à capital. Devido ao Congresso, foi criada a Repartição do Turismo (Hemeroteca Municipal de Lisboa, 2005). Nesta época começa-se a dar relevância ao setor no peso nas contas nacionais, e em 1917 com a aparição de Nossa Senhora de Fátima aos três pastorinhos, a região começa e ter muitos visitantes curiosos, e muitos turistas motivados pela religião (Milheiro, 2017). Durante o período dos anos 30 Lisboa passa a ter ligações aéreas com várias capitais, sendo que a primeira foi em 1924 com Macau (Público, 2024).

Durante o regime do Estado Novo, devido à elevada intervenção do estado no setor privado, vários empreendimentos turísticos ficaram comprometidos. Após a revolução de 25 de abril de 1974, o turismo interno e externo aumentou, e foram implementadas medidas de modo a financiar a atividade turística, e na década de 80 foram exploradas novas formas de realizar turismo, surgindo assim o Turismo em Espaço Rural (Milheiro, 2017).

Nas décadas seguintes, o turismo em Portugal passou a ser crucial para a economia do país, dado o desenvolvimento. Em 2013, a expressão internacional foi muito significativa, uma vez que o país recebeu mais de 14 milhões de visitantes (Milheiro, 2017). O crescimento de turismo também criou oportunidades de emprego, em especial nas regiões costeiras e nas zonas mais periféricas (OECD, 2021).

Em março de 2020 foi declarada pandemia mundial pela Organização Mundial de Saúde (OMS), e o setor do turismo entrou em crise. Nessa época em Portugal, as pequenas empresas dominavam este setor, e muitas entraram em hibernação e algumas não sobreviveram. Assim as perspetivas de emprego neste setor tornaram-se incertas, como em muitos outros (OECD, 2021).

As preferências dos consumidores mudaram, passando estes a utilizar mais plataformas online para obter informações, fazer compras e reservas. As empresas em resposta a isto ajustaram o seu modelo de negócio, para que este passasse a refletir as exigências dos visitantes (OECD, 2021). Proteger e fortalecer os destinos turísticos tornou-se um desafio com uma elevada relevância no setor (Estevão et al., 2014), sendo que a inovação turística pode ser estimulada pelas próprias regiões para serem alcançadas as condições básicas favoráveis (Mazaro, 2017).

As empresas reconheceram que as plataformas digitais acrescentam valor ao seu negócio, e as redes sociais são uma forma eficaz de comunicar com o público (Santos et al., 2013), e desempenham um papel importante no setor, uma vez que o impacto do conteúdo digital manifesta-se no comportamento e nas decisões dos consumidores (Zeng & Gerritsen, 2014). A organizações devem por isso, atrair investimentos de base tecnológica e oferecer produtos e serviços sustentáveis (Bahar & Kozak, 2007a). É também importante, que a gestão do destino tenha em consideração *marketing* promocional (Estevão et al., 2014).

A pandemia de Covid- 19 alertou os turistas e os gestores da área relativamente à sustentabilidade do turismo, fazendo com que estes refletissem sobre os impactos sociais e ambientais destas atividades nos seus destinos (Niewiadomski, 2020). As decisões dos gestores impactam o destino, e influenciam o desempenho competitivo no curto prazo, mas também condicionam seu o desenvolvimento longo prazo (Mazaro, 2017).

1.3.2. Turismo em Espaço Rural

O Turismo em Espaço Rural (TER) foi criado oficialmente em Portugal em 1986, e foi, nessa altura, reconhecido como produto turístico no âmbito do Plano Nacional de Turismo (Pato, 2015). Na época foi definido em Diário da República como "A atividade de interesse para o turismo, com natureza familiar, que consiste na prestação de hospedagem em casas que sirvam simultaneamente de residência aos seus donos e preencham as condições requeridas no presente diploma pode revestir a forma de «turismo de habitação», «turismo rural» ou «agro-turismo»." (Decreto-Lei n.o 256/86, de 27 de Agosto, 1986, p2221).

Durante o período de 2000 até 2006 a atividade turística rural foi apoiada pela iniciativa comunitária LEADER de modo a diversificar a atividade económica, desenvolvendo novas atividades e criando emprego (EUR - LEX, 2004).

Atualmente, este tipo de turismo é encarado como um meio de promoção de recursos que existem nos territórios rurais e é um dos setores de atividade económica mais promissores, numa altura em que o turista não se limita a deslocar-se ao local para dormir ou descansar, mas também para viver experiências (Pato, 2015). A definição de turismo em espaço rural foi readaptada para "Turismo no espaço rural consiste no conjunto de atividades, serviços de alojamento e animação a turistas, em empreendimentos de natureza familiar, realizados e prestados mediante remuneração, em zonas rurais" (Decreto-Lei n.o 54/2002, de 11 de Março, 2002, p2068).

1.3.3. Turismo nas aldeias de Xisto no Centro de Portugal

Nas décadas de 1960 e 1970 em Portugal registaram-se fortes fluxos migratórios que contribuíram para a desertificação do Centro do país, e consequentemente, abandono das tradições, costumes e sabedoria regional. Ficaram apenas algumas zonas habitacionais que apresentavam alguma degradação. Apesar de poucos habitantes, o património natural ambiental, cultural, gastronómico e o espírito rural prevaleciam (Paço & Martinho, 2017). Foi então que surgiu a Rede de Aldeias de Xisto, que é um projeto que visa o desenvolvimento sustentável da região, a nível social, económico e ambiental, liderado pela ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias de Xisto. Este projeto está presente em 27 aldeias da região Centro e conta com 21 Municípios e com mais de 200 operadores privados (CENTRO, s.d.).

É importante no turismo distinguir as Aldeias de Xisto do Centro de Portugal, porque têm características próprias. Os seus gestores devem coordenar os seus recursos e a sua oferta de modo a tornar esta região mais competitiva no setor do turismo (Estevão et al., 2014), proporcionando também, um padrão de vida aos moradores mais elevado (Bahar & Kozak, 2007b).

Para a região o desenvolvimento do turismo, poderá trazer benefícios como a criação de postos de emprego, a criação de riqueza e o ponto mais favorável, será a fixação da população na região e a melhoria das suas condições de vida (Gonçalves et al., 2020). A regiões que inovam são mais eficientes na alocação de recursos, podendo assim melhorar o seu ambiente ecológico e os seus meios verdes (Li et al., 2022).

Apesar destes benefícios, e como esta atividade ainda se encontra em desenvolvimento é necessário criar mais atividades complementares à estadia, como equipamentos desportivos e animação (Gonçalves et al., 2020), também é necessário tornar o destino mais atrativo no inverno, uma vez que este tem menos procura nessa altura (F. Dias et al., 2024).

Os empreendedores existentes no turismo são importantes na atração de turistas, pois estes proporcionam-lhes experiências (Bredvold & Skålén. Por, 2016) e contribuem para a inovação do destino (Á. Dias et al., 2021).

1.3.3.1. Turistas que visitam a região

Aos olhos dos visitantes, estas aldeias, são descritas como calmas e relaxantes, de "gente simpática", acolhedoras e autênticas (Paço & Martinho, 2017).

Os turistas que vistam a região procuram experiências que os conectem com o passado, com as tradições e com a natureza (Nogueira & Pinho, 2015), que os façam escapar da vida citadina e lhes proporcionem um relaxamento físico e mental (Gonçalves et al., 2020).

Paço e Martinho (2017) realizaram um estudo para perceber as motivações e comportamentos dos turistas que visitam as aldeias de xisto. Concluíram que as perceções dos turistas estrangeiros diferem ligeiramente das perceções dos turistas nacionais. Encontraram um fator comum à maioria dos turistas, que foi a realização de atividades relacionadas com gastronomia. Ainda concluíram que os emigrantes daquela área são um fator importante para economia da região, não só devido ao seu padrão consumo durante as suas férias "a casa", mas também devido à promoção que fazem deste destino nos seus países de acolhimento (Paço & Martinho, 2017).

2. Metodologia

2.1. Abordagem metodológica

Face aos objetivos definidos, inicialmente foi feita uma análise exploratória de modo a ter uma visão geral dos conceitos, tornando-os mais claros para que permitissem contruir a hipótese desta dissertação (Raupp & Beuren, 2003). Assim, como o objetivo é perceber como a gestão eficiente de fundos públicos e privados afeta o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal, e este setor de atividade depende de dados e informações recolhidas, a metodologia adotada será abordagem quantitativa (Baggio & Klobas, 2017).

A abordagem quantitativa será utilizada nesta dissertação, uma vez que este tipo de pesquisa tem como característica a utilização de instrumentos estatísticos, tanto na recolha de dados como posteriormente no seu tratamento, tendo assim uma visão geral dos acontecimentos, sem conhecimento profundo (Raupp & Beuren, 2003).

2.2. População e amostra

A população consiste num grupo de indivíduos que partilham as mesmas características e aos quais, através de um estudo, se podem retirar conclusões (Kazerooni, 2001), na presente dissertação os gestores que atuam na aldeias de Xisto do Centro de Portugal e as organizações ligadas ao setor do turismo, tais como autarquias, associações de desenvolvimento local, entidades regionais, e empresas de restauração, alojamento e animação turística, bem como todos os serviços complementares, constituem a população.

Dada à dispersão geográfica e à diversidade de entidades, constitui-se uma amostra, que representa o grupo de indivíduos que será estudado (Kazerooni, 2001). Aplicaram-se 21 questionários, de modo a que haja representatividade dos diferentes perfis de participantes sem que esta seja tendenciosa (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001),e através de interpretação, análise e tratamento de dados obter conclusões. Embora a amostra seja reduzida, dado à dimensão territorial da região das aldeias de Xisto, é considerada representativa para uma análise exploratória (Morrison & Roese, 2011).

2.3. Recolha de dados

Para efetuar a recolha de dados recorreu-se a um questionário estruturado, desenvolvido tendo por base a revisão de literatura e os objetivos definidos inicialmente na presente dissertação.

Este método de recolha de dados, permite inquirir um número significativo de sujeitos, quantificar esses dados e proceder a generalizações e a conclusões (Alves et al., 2021). O questionário foi enviado via e-mail para diversos empresários locais, o que facilita o processo de recolha e análise de dados, pois contém respostas automáticas, e possibilita fazer análises preliminares de forma mais rápida e eficiente (Mutepfa & Tapera, 2018). Esta técnica estatística, uma vez que é realizada online, permite inquirir uma ampla área geográfica (Alves et al., 2021), neste caso os empresários da região das aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

Para quem participa no inquérito, o questionário também é um método de resposta mais cómodo, na medida em que o inquirido pode responder no momento que lhe seja mais oportuno (Mutepfa & Tapera, 2018). Por outro lado, esta possibilidade também constitui uma desvantagem, uma vez que sendo este online os indivíduos podem optar por não responder (Alves et al., 2021).

Tendo em conta o público-alvo e os objetivos, elaborou-se um questionário dividido em 7 partes.

A parte 1 destina-se a identificar o indivíduo que responde e o tipo de entidade que este representa. Na parte 2 encontram-se um conjunto de afirmações de modo a perceber as práticas de gestão de fundos de cada uma das entidades participantes, enquanto na parte 3 se pede ao inquirido que assinale as principais fontes de financiamento obtidas pela sua entidade nos últimos 10 anos. Na parte 4 são avaliados os principais riscos de obtenção de financiamento na perspetiva dos gestores. Através de um conjunto de afirmações, na parte 5, analisa-se o impacto económico e social dos investimentos. De modo a promover o turismo nas aldeias de Xisto, na parte 6 pede-se que o inquirido assinale as práticas de gestão de fundos mais eficazes para que isso ocorra. Por fim na parte 7 é solicitado que avalie a eficiência de gestão de fundos na sua entidade numa escala de zero a dez.

O questionário contém ainda uma breve nota introdutória, que ressalva o anonimato de quem responde e ainda uma nota de consentimento, em que o inquirido autoriza que as suas respostas sejam utilizadas para fins académicos de dissertação de mestrado.

A maioria das questões têm como objetivo medir perceções e para isso, foi utilizada uma escala *Linkert*, em que os inquiridos indicam o seu nível de concordância com cada uma delas, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (Joshi et al., 2015). Esta escala é personalizada ao estudo e inclui um número de opções de resposta adequado à pesquisa (Huhn et al., 2022). Foram também utilizadas questões de escolha múltipla, em que os inquiridos têm várias opções de resposta e deve escolher a que melhor se adequar, e conta ainda com uma questão aberta, em que indivíduo responde com palavras suas (Roopa & Rani, 2012).

2.4. Análise de dados

Após a recolha de dados, através do software estatístico *IBM SPSS Statistics* versão 29 e do Excel estes serão tratados de modo caracterizar a amostra, identificar possíveis tendências e as relações entre as diferentes variáveis. Será então definida a média, a moda, a frequência, a mediana, os quartis e o desvio padrão dos dados recolhidos (Joshi et al., 2015).

O número obtido de respostas ao questionário foi 21, e por isso tem-se uma amostra reduzida, não se podendo assumir a normalidade(Joshi et al., 2015), o que leva a que seja efetuado um estudo não paramétrico (Fagerland, 2012).

Através do coeficiente alfa de *Cronbach,* foi avaliada a fiabilidade das escalas, tendo-se obtido valores entre 0,820 e 0,942, o que revela boa consistência interna das variáveis (Bujang et al., 2018).

Será realizada uma análise de correlação, de modo a perceber a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas, neste caso para medir a força e direção de uma relação não linear entre as variáveis (aleatórias) será utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* (Franzese & Iuliano, 2019), assim será possível verificar a relação entre as práticas de gestão e o impacto delas na gestão eficiente de fundos no turismo das aldeias de Xisto, bem como o impacto dos riscos do financiamento na perceção de gestão eficiente.

Para avaliar se a perceção de gestão eficiente varia em função da dimensão da entidade, será realizado o teste estatístico não paramétrico *Mann-Whitney U,* comparando assim as medianas, em vez de médias e desvio padrão, de modo a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis (Wall Emerson, 2023).

Será efetuado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis,* para estudar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de gestão e o tipo de entidade. Este teste é utilizado para comparar as medianas de três ou mais variáveis independentes, que não seguem uma distribuição normal e em que existem outliers (Johnson, 2022).

Assim, tendo em conta os objetivos definidos e a metodologia adotada, estas técnicas de análise de dados permitirão obter evidências empíricas sobre a gestão eficiente de fundos nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

3. Resultados

No presente capítulo encontram-se os resultados e a análise do questionário aplicado, tendo em conta o objetivo desta dissertação.

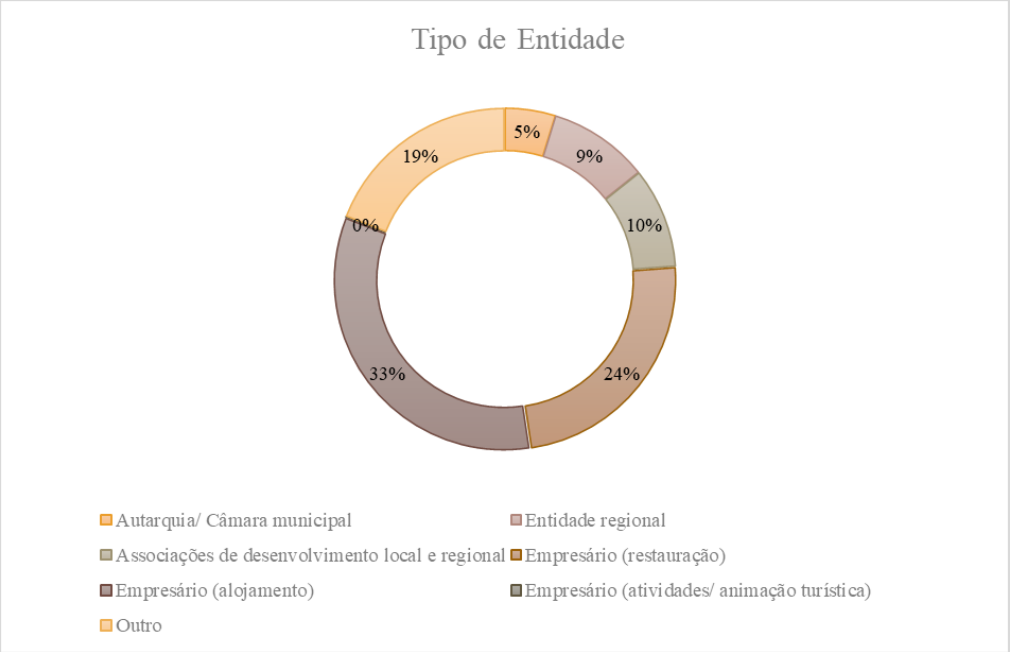
Uma vez que a metodologia adotada é quantitativa, a análise de dados será efetuada tendo em conta uma estatística descritiva, e devido ao número reduzido de respostas, serão efetuados testes não paramétricos.

Para a realização da análise de dados foi utilizado o *Microsoft Excel* e o *software IBM SPSS Statistics* versão 29.

3.1. Caracterização da amostra

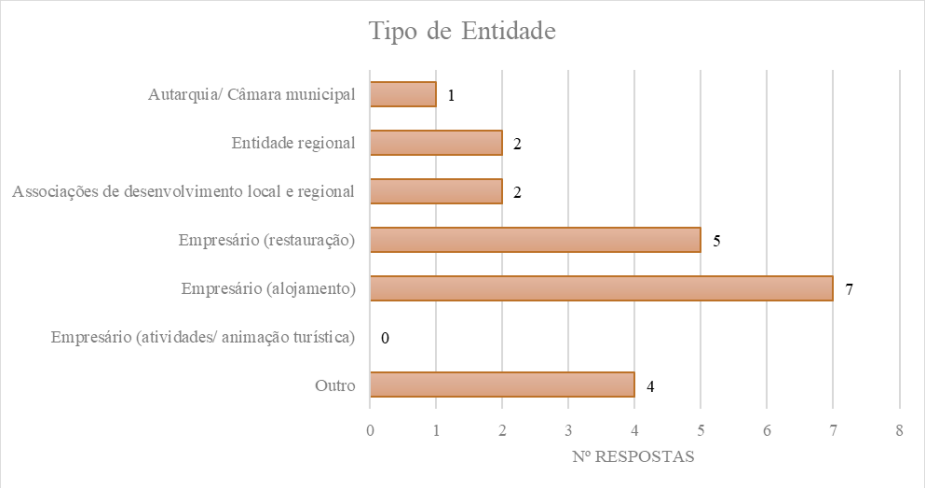
A primeira parte do questionário, contém um conjunto de questões que permitem identificar o inquirido e as características da entidade.

Figura 3. 1 - Tipo de entidade



Fonte: Questionário

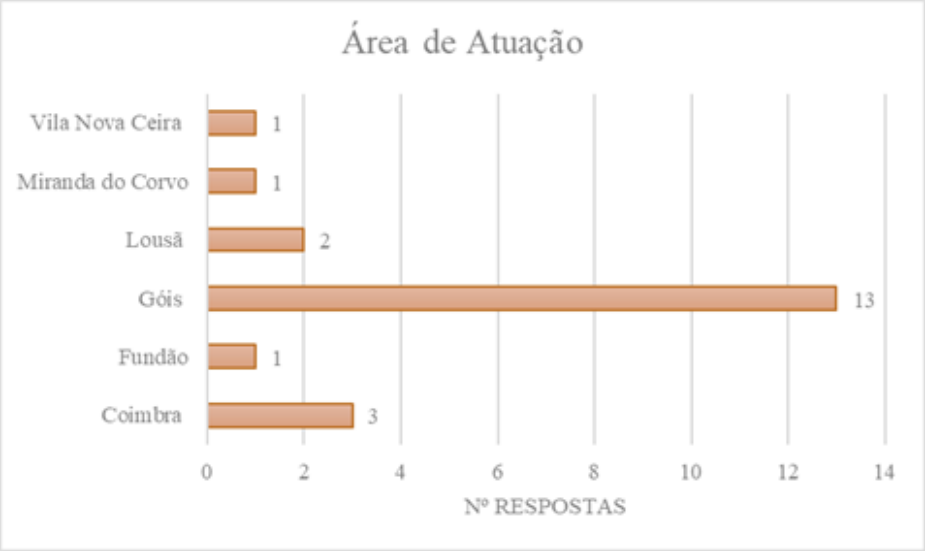
Figura 3. 2 - Tipo de entidade



Fonte: Questionário

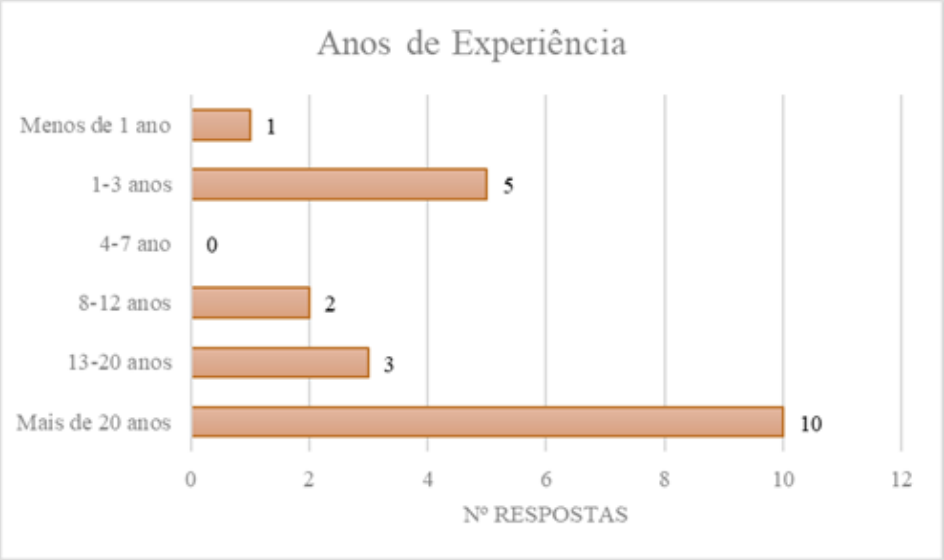
Relativamente aos 4 inquiridos que responderam "outro", tem-se que um é empresário no ramo das madeiras, outro é uma associação sem fins lucrativos, uma IPSS e por fim um empresário de comércio local.

Figura 3. 3 - Área de atuação



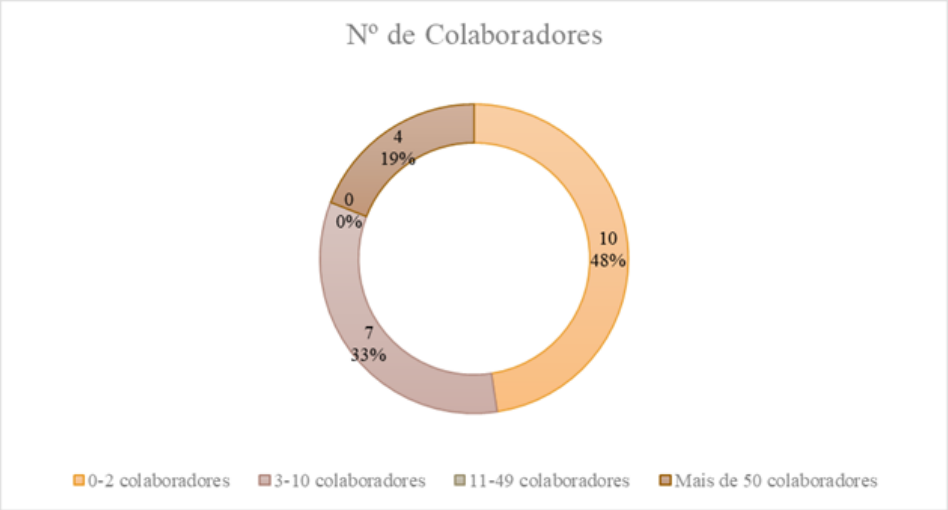
Fonte: Questionário

Figura 3. 4 - Anos de experiência



Fonte: Questionário

Figura 3. 5 - Dimensão da entidade



Fonte: Questionário

A amostra caracteriza-se por ser diversificada, tem representatividade dos vários tipos de entidades, desde entidades públicas, privadas e até regionais. 33% dos inquiridos são empresário de alojamento e 24% são empresários no ramo da restauração, o que revela a predominância de entidades privadas na amostra. Existe um número elevado de gestores com mais de 20 anos de experiência na área e a maioria tem mais de 13 anos de experiência. As entidades predominantes nesta amostra são de pequena e média dimensão, com menos de 10 colaboradores, o que representa 81% desta.

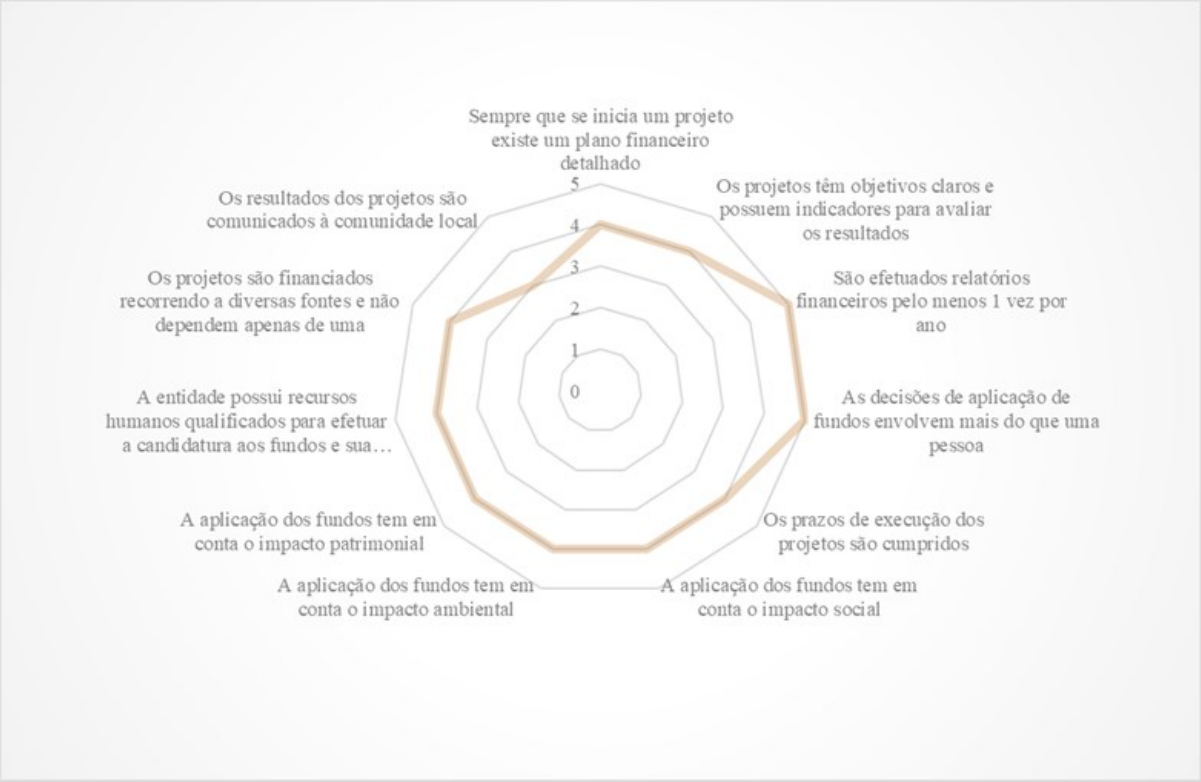
3.2. Apresentação e análise de resultados

3.2.1. Práticas de gestão de fundos

A parte 2 do questionário, foi elaborada tendo em conta o primeiro objetivo específico, para, através de um conjunto de afirmações e recorrendo a uma escala *Linkert* de 1 a 5, estudar as perceções dos gestores, relativamente às práticas de gestão de fundos.

As medianas das várias afirmações foram na sua maioria elevadas, entre 4 e 5. A variável "Os resultados dos projetos são comunicados à comunidade local", em contrapartida tem uma mediana inferior, igual a 3, revelando ser um ponto de melhoria. A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,889.

Figura 3. 6 - Medianas das variáveis Práticas de gestão de fundos

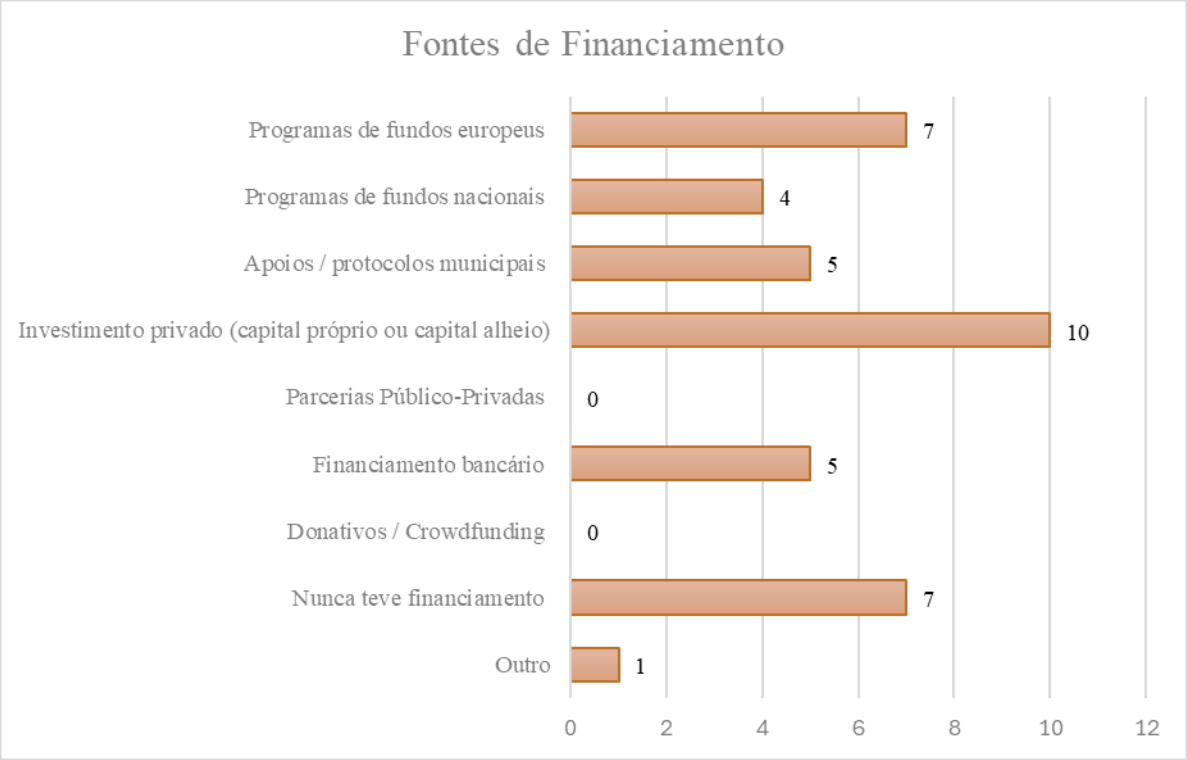


Fonte: Questionário

3.2.2. Fontes de financiamento

Na parte 3 do questionário tem-se as fontes de financiamento obtidas pelas entidades nos últimos 10 anos, bem como o montante por estas gerido para projetos turísticos.

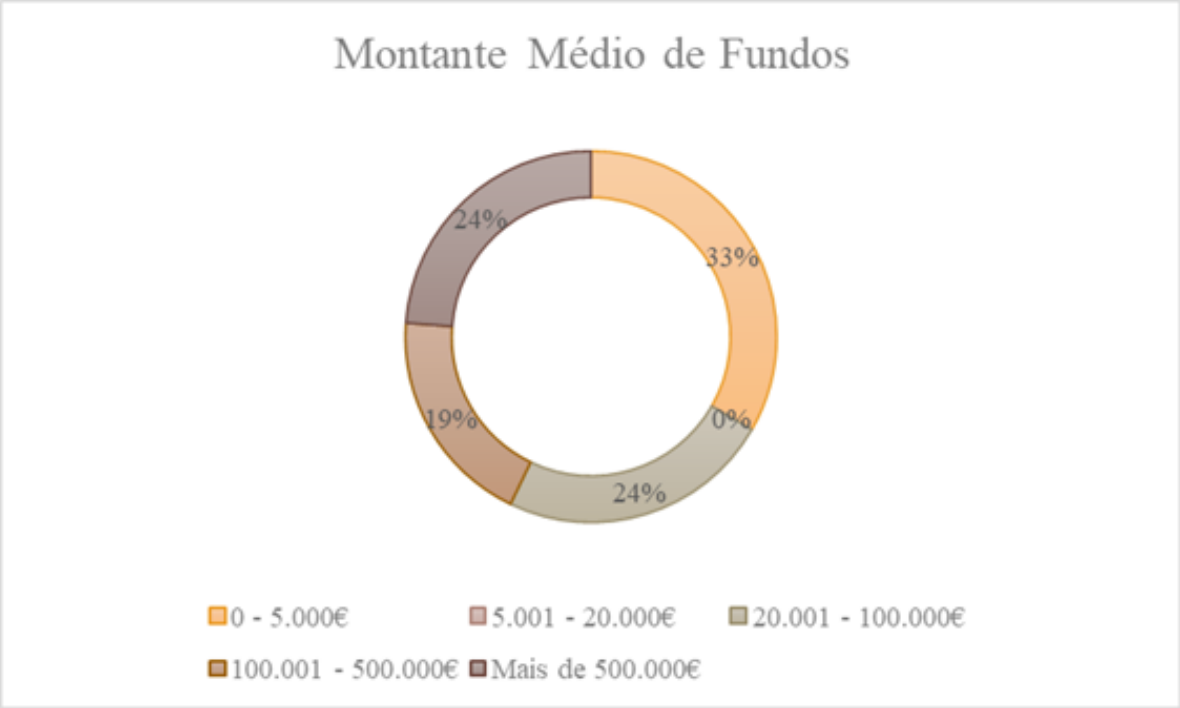
Figura 3. 7 - Principais fontes de financiamento



Fonte: Questionário

A fonte de financiamento mais utilizada pelas entidades desta amostra é o recurso a investimento privado e de seguida os programas de fundos europeus. Das 21 entidades, existe um grupo expressivo (7 entidades) que nunca obteve nenhum tipo de financiamento, o que revela que existe desigualdade no que toca ao acesso a fontes de financiamento. A entidade que respondeu "outro" encontra-se em processo de candidatura a um programa de fundos nacional.

Figura 3. 8 - Montante médio de fundos geridos para projetos turísticos



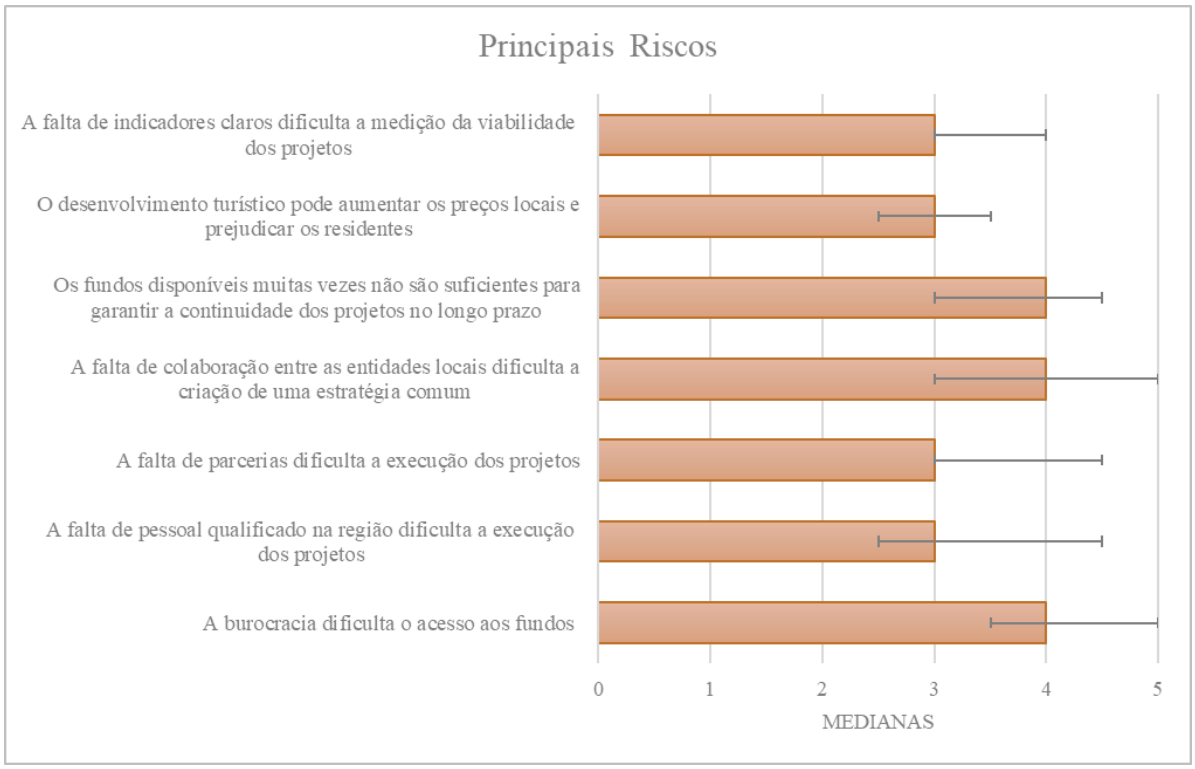
Fonte: Questionário

O montante médio de fundos geridos pelas entidades para projetos turísticos na região, apresenta como categoria modal a variável de 0 – 5.000€ (com uma percentagem de 33% da amostra). Estes resultados comprovam que as pequenas e médias entidades lideram o mercado nesta região.

3.2.3. Principais riscos

A quarta parte do questionário, recorrendo à escala *Linkert* de 1 a 5, estuda quais os principais riscos inerentes à obtenção de financiamento, na perspetiva dos gestores. A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,820.

Figura 3. 9 - Os principais riscos



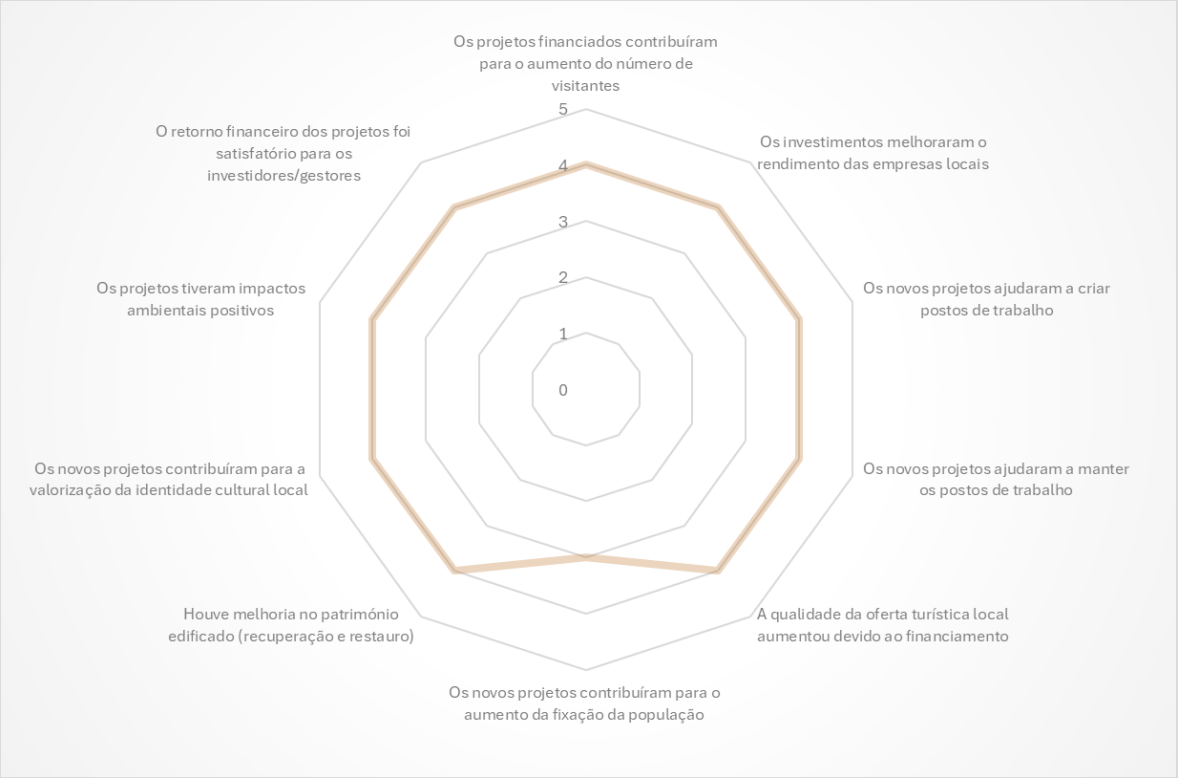
Fonte: Questionário

As medianas destas variáveis apresentam bastantes valores neutros (valores iguais a 3), mas também algumas variáveis com valor mediano igual a 4, ou seja, na perspetiva dos gestores, estas variáveis constituem um risco mais elevado.

3.2.4. Impacto social e económico

Através de uma escala *Linkert*, na quinta parte, estudou-se o impacto dos investimentos a nível económico e social na região. A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,942.

Figura 3. 10 - Impacto económico e social



Fonte: Questionário

De modo geral a avaliação dos gestores foi consensual, todas as variáveis têm a mediana igual a 4, à exceção da variável "os novos projetos contribuíram para o aumento da fixação da população" que apresenta uma mediana igual a 3.

3.2.5. Práticas eficazes de gestão de fundos

Na parte 6, existem um conjunto de práticas de gestão e pede-se aos gestores que escolham as três que lhes pareçam mais eficazes. Através desta questão no futuro serão propostas recomendações.

Figura 3. 11 - Práticas eficazes de gestão de fundos



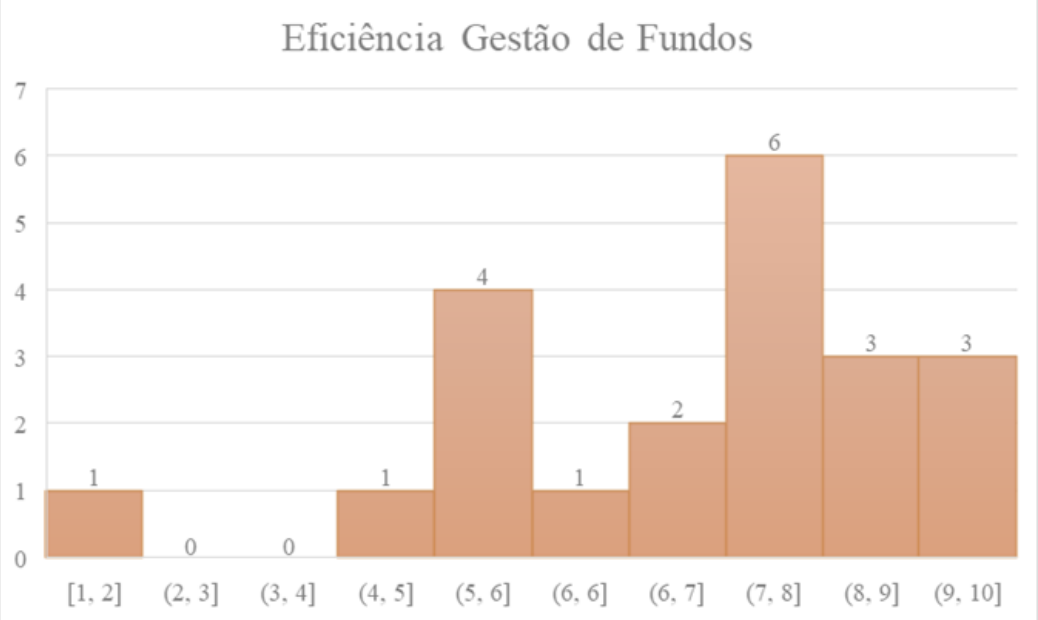
Fonte: Questionário

A prática de gestão mais valorizada é o plano estratégico territorial, com uma frequência igual a 13, e as duas que se seguem com uma frequência igual a 10 são a criação de fundos financeiros locais e um maior envolvimento dos locais nos projetos.

3.2.6. Eficiência da gestão de fundos na entidade

Na parte 7 do questionário pede-se ao inquirido que faça uma autorreflexão sobre a eficiência na gestão de fundos dentro da sua entidade, numa escala de 1 a 10.

Figura 3. 12 - Eficiência da gestão de fundos



Fonte: Questionário

A eficiência da gestão de fundos apresentou uma média igual a 7,14 e uma mediana igual a 8, o que revela confiança nas práticas de gestão de fundos. No entanto a amostra é heterogénea, (um vez que o intervalo interquartil é 4), o que indica que podemos estar na presença de gestores mais críticos.

3.3. Testes não paramétricos

3.3.1. Correlação entre as práticas de gestão e a perceção de gestão eficiente

Foi analisada a correlação entre as variáveis "praticas de gestão" da parte 2 do questionário e a variável "eficiência da gestão de fundos", através do coeficiente de correlação de *Spearman.*

Estatisticamente, tem-se $\rho = 0{,}502$; $p = 0{,}020$, o que revela uma correlação moderada positiva. As entidades que aplicam práticas de gestão mais estruturadas, tais como a elaboração de relatórios financeiros regularmente ou a definição de indicadores para avaliar os resultados, tendem a avaliar positivamente, com valores mais altos, a gestão de fundos de forma global. Assim, no contexto das aldeias de Xisto, o desenvolvimento de boas práticas de gestão está relacionado com uma perceção de gestão de fundos eficiente.

3.3.2. Correlação entre os riscos dos investimentos e a perceção de gestão eficiente

Novamente, através do coeficiente de correlação de *Spearman,* analisou-se a correlação entre as variáveis "os principais riscos" da quarta parte do questionário, e mais uma vez a "eficiência da gestão de fundos".

Estatisticamente a correlação entre as variáveis é muito fraca e não significativa, pois $\rho = 0{,}189$; $p = 0{,}412$. Os riscos e eventuais constrangimentos aos acesso a investimento não tem impacto na avaliação da eficiência na gestão de fundos por parte dos gestores.

3.3.3. Correlação entre a dimensão da entidade e a perceção de gestão eficiente

Para avaliar se a perceção da gestão eficiente varia em função do dimensão da entidade, aplicou-se o teste estatístico não paramétrico *Mann-Whitney U*.

De modo a realizar este estudo dividiu-se as entidades com até 10 colaboradores como pequenas e as entidades com mais de 11 colaboradores como grandes.

Apesar das entidades de maior dimensão apresentarem um posto médio ligeiramente superior (14,75) ao posto médio das entidades de menor dimensão (10,12), o teste não revelou diferenças estatisticamente significativas uma vez que, U=19,000; Z=1,368; p = 0,171. Concluindo-se que a perceção da gestão eficiente não depende da dimensão da entidade.

3.3.4. Correlação entre tipo de entidade e a perceção de gestão eficiente

Estudou-se a eventual correlação entre o tipo de entidade e a perceção de gestão eficiente de fundos, através do teste de *Kruskal-Wallis.*

A perceção de gestão eficiente é homogénea nos diferentes tipos de entidades, os postos médios são semelhantes à exceção das autarquias que é 17,0 e dos empresários de alojamento que é 9,0. Contudo estas variações não evidenciam diferenças significativas em termos estatísticos (H=1,765; p=0,881).

A perceção por parte dos gestores relativamente à eficiência da gestão de fundos é independente do tipo de entidade.

3.4. Discussão de resultados

Através dos dados recolhidos, estudou-se a importância de uma gestão eficiente de fundos para o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do centro de Portugal. Foi realizada uma análise o que permitiu identificar as práticas de gestão de fundos e o impactos (positivos e negativos) dos investimentos, na perceção dos gestores.

A amostra incluiu os diferentes tipos de entidades, tanto públicas como privadas, sendo que na sua maioria são entidades de pequena dimensão, em que os gestores têm experiência significativa na área. O perfil dos inquiridos permitiu concluir que o tecido empresarial da região contém uma diversidade de entidades, mas na sua maioria pequenas entidades.

Relativamente às práticas de gestão de fundos, os resultados permitiram destacar que a maioria dos gestores considera como boa prática o planeamento financeiro, como a elaboração de relatórios financeiros (Bchennaty et al., 2024). Os gestores demonstram assim, que a nível financeiro as suas práticas e decisões são estruturadas, estando atentos ao risco de dependência excessiva de financiamento (Du et al., 2024). Contudo os resultados demonstram ainda, que existe uma lacuna na estratégia de comunicação à comunidade local, o que segundo Gliniecka (2019) deve ser comunicado de forma adequada para compreensão de todos. Esta falta de comunicação, pode limitar a cooperação local.

Verificou-se que as entidades recorrem sobretudo a investimento privado, seguindo-se o fundos europeus e os apoios municipais, o que demonstra esta região, em especial o setor do turismo, tem uma forte dependência de financiamento público (Nawaz, 2016). Existe ainda uma grande expressão da amostra que nunca teve financiamento, o que indica desigualdades no acesso a recursos. Certas entidades não têm capacidade técnica e estrutural para se candidatarem aos apoios financeiros (Bueno & Torkomian, 2014). Os montantes médios de fundos geridos pelas entidades são na sua maioria inferiores a 20.000€, o que neste contexto microeconómico, onde lideram as pequenas entidades, conclui-se que existe uma escala reduzida de projetos. Sendo assim é importante reforçar a igualdade de acesso ao financiamento, uma vez que este quando condicionado pode ser um obstáculo ao crescimento (Hai et al., 2023b).

O estudo revelou ainda, na perceção dos inquiridos, a insuficiência de financiamento no longo prazo, a falta de colaboração entre as entidades locais e o excesso de burocracia, constituem as principais dificuldades no acesso ao financiamento. A predominância de ferramentas para manter a sustentabilidade dos projetos e o excesso de burocracia, sustentam a necessidade utilização de táticas de controlo estratégico, durante o projeto e pós- projeto (Bchennaty et al., 2024), bem como a necessidade de pessoal qualificado (Á. Dias et al., 2024). A construção de uma visão territorial integrada, onde a colaboração entre entidades prevalece, promove o desenvolvimento sustentável da região (Du et al., 2024).

Apesar dos riscos referidos anteriormente, a análise inferencial efetuada, através do coeficiente de *Spearman,* revela que a perceção dos riscos não influencia de forma significativa a perceção global de eficiência. Isto sugere que as entidades que operam na região das aldeias de Xisto conseguem adaptara-se às dificuldades, mantendo o nível de eficiência.

O financiamento de projetos, segundo os inquiridos, tem contribuído de forma positiva, para o aumento do número de visitantes, para a valorização patrimonial, para a preservação de identidade cultural, bem como a nível económico, com a melhoria do rendimento das empresas e a manutenção dos postos de trabalho. Assim o setor do turismo poderá contribuir para o desenvolvimento económico e social da região (Gonçalves et al., 2020). Contudo, segundo o estudo efetuado, existe ainda uma falha na estratégia de retenção demográfica.

A eficiência global da gestão de fundos, de modo geral apresentou níveis positivos, com uma mediana igual a 8, o que reflete uma perceção favorável de eficiência por parte dos inquiridos.

Relativamente aos testes não paramétricos realizados, através do teste *Mann-Whitney U* conclui-se que não existem diferenças significativas entre a dimensão da entidade e a perceção de eficiência. Com a realização do teste de *Kruskal-Wallis,* confirmou-se que não há diferença significativa entre os vários tipos de entidades e a perceção de eficiência por parte dos gestores. Assim, estabeleceu-se que o nível de eficiência percecionado não está relacionado com o tipo de entidade, nem com a dimensão da mesma.

A única relação estatística significativa observada, através do coeficiente de correlação de *Spearman,* foi entre as práticas de gestão presentes na parte 2 do questionário, e a eficiência global. O planeamento, o controlo, a avaliação e as boas práticas de gestão contribuem para a eficiência de uma entidade (Bchennaty et al., 2024), ao contrário do tipo de entidade e da sua dimensão que se revelaram irrelevantes.

Para concluir, a eficiência global da gestão de fundos, depende essencialmente das práticas de gestão aplicadas e da capacidade técnica dos gestores. A dimensão e a natureza jurídica não influenciam a perceção de eficiência, bem como os riscos inerentes ao financiamento, o que revela resiliência por parte da entidade. A nível económico e social, é percetível que a atribuição de financiamento e a experiência dos gestores contribui para o desenvolvimento turístico e territorial das aldeias de Xisto.

4. Conclusão e Recomendações

Atualmente, as entidades inserem-se em regiões mais complexas, com maior concorrência e regras mais restritas, e por isso é necessário que os gestores sejam capazes de tomar decisões de modo eficiente (Marceau, 2008). Desta forma, o presente estudo, teve como principal objetivo analisar a importância de uma gestão eficiente de fundos para o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

Para este estudo adotou-se uma metodologia quantitativa, baseada aplicação de um questionário estruturado, aos gestores e representantes das entidades públicas e privadas da região, de modo que houvesse representatividade dos dois setores (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2001). Apesar da amostra ser reduzida com a aplicação dos testes não paramétricos foi possível assegurar a fiabilidades estatística (Joshi et al., 2015).

Através dos testes realizados, e relativamente à forma de como as variáveis "práticas de gestão fundos", "riscos associados ao financiamento", "dimensão da entidade", e o "tipo de entidade", impactam a perceção de gestão eficiente por parte dos gestores, foi possível concluir que as "práticas de gestão de fundos" são um fator determinante nesta perceção, uma vez que estatisticamente, esta foi a única variável que apresentou uma correlação moderada positiva.

Este estudo destacou ainda, que os gestores reconhecem que a nível económico e social, que os financiamentos de novos projetos, e o seu desenvolvimento, contribui para o crescimento da região, e de um modo geral o seu impacto é positivo (Du et al., 2024).

Assim, os resultados confirmam que a qualidade das práticas de gestão de fundos, a capacidade técnica dos gestores e das suas equipas influenciam a eficiência global da entidade (Hussain & Papastathopoulos, 2022), mais do que as características estruturais e de dimensão da organização (Campos et al., 2024). Este estudo, a nível teórico, contribui para a compreensão do papel da gestão a nível das entidades, bem como a nível territorial. A nível empírico, esta análise proporciona uma visão real e atualizada das práticas de gestão de fundos na região das aldeias de Xisto, o que contribuirá para a formulação de estratégias de desenvolvimento local.

De modo a melhorar a gestão eficiente de fundos e o impacto dos investimentos realizados, através deste estudo, destacou-se a importância de reforçar a capacidade técnica das entidades locais, através de formação contínua (Á. Dias et al., 2024). Esta competência permitirá aumentar a capacidade de execução técnica e diminuir a dependência de consultores externos. Por vezes o excesso de burocracia também constitui uma barreira ao financiamento, e por isso, mais uma vez se reforça a necessidade de capacitação técnica dos gestores (Bueno & Torkomian, 2014).

Outra recomendação importante, é a inclusão de critérios de sustentabilidade em todas as fases do financiamento. O financiamento deve assegurar que os novos projetos contribuem para o desenvolvimento sustentável da região, e não só para os resultados económicos da entidade (Marceau, 2008). De igual modo, recomenda-se o incentivo ao envolvimento da comunidade local, através de uma comunicação clara dos objetivos (Gliniecka, 2019), pois isto contribui para aumentar a confiança da população, o seu sentimento de pertença e para a criação de valor social.

Paralelamente, recomenda-se e existência de uma estratégia territorial comum. A otimização dos recursos existentes na região das aldeias de Xisto, as parcerias entre entidades, entre as quais parcerias público-privadas, desenvolve uma estratégia territorial comum, em que os projetos das entidades são elaborados tendo por base os mesmos objetivos e têm por finalidade o desenvolvimento territorial (Hettich & Kreutzer, 2021).

Por fim, recomenda-se a diversificação de fontes de financiamento, para diminuir a dependência de um tipo de financiamento, em particular, diminuir a dependência de financiamento publico, o que poderá reforçar a autonomia financeira das entidades, garantindo continuidade dos projetos, mesmo após o término de apoios públicos (Mowbray et al., 2023).

Limitações do estudo:

Tal como em todas as investigações, o presente estudo também manifesta algumas limitações. A primeira limitação assenta no facto da amostra ser reduzida, uma vez que o número de respostas conseguida ao questionário foi inferior ao desejável para fazer generalizações. Ainda assim, ao se recorrer aos testes não paramétricos conseguiu-se assegurar a validade estatística das análises.

Outra limitação relaciona-se com facto de o questionário ter sido aplicado de forma *online,* o possibilita ao inquirido de não responder. Isto também contribuiu para uma amostra reduzida (Alves et al., 2021).

A terceira limitação prende-se com a dependência da perceção dos indivíduos. Na maioria das questões pede-se ao inquirido que faça uma autorreflexão, podendo por isso estes dados serem subjetivos, pois são influenciados por experiências e interpretações pessoais (Mutepfa & Tapera, 2018). Seria então desejável em investigações futuras que os inquiridos complementassem as suas respostas com dados de relatórios financeiros ou de avaliações de desempenho.

Por fim, a quarta limitação identificada é o facto dos dados refletirem a perceção dos inquiridos num momento específico (Mutepfa & Tapera, 2018), não podendo observar mudanças no longo prazo, tais como a evolução da gestão eficiente de fundos, ou o impacto de eventuais mudanças ao acesso a programas de financiamento europeus e nacionais.

Recomendações para investigações futuras:

Tendo em conta as limitações mencionadas anteriormente, seria pertinente em investigações futuras, recorrer-se a uma amostra de maior dimensão, que inclua um maior número de entidades, em especial de entidades públicas para obter uma visão mais clara sobre a gestão eficiente de fundos. Recomenda-se também a possibilidade de aplicações deste estudo a outras regiões do país, de modo que o campo de aplicação seja distinto.

Recomenda-se a utilização de indicadores financeiros e de desempenho no questionário, de modo a complementar a análise subjetiva que o inquirido faz das questões.

Seria também relevante, para investigações futuras, analisar o papel que as políticas públicas têm para as entidades locais. Nomeadamente os programas públicos de financiamento, como o Portugal 2030 e o PRR, podem de que modo contribuir para a eficiência de uma entidade.

Por último, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução da gestão da entidade. Este estudo permitiria analisar de que forma a mudança nas políticas públicas, e a mudança nas práticas de gestão influenciaria a perceção de gestão eficiente ao longo dos anos.

Considerações finais:

A presente dissertação, permitiu analisar que a gestão eficiente de fundos constitui um elemento essencial para o desenvolvimento do Turismos nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal.

Os elementos de destaque deste estudo são a qualidade das ferramentas de gestão, planificação estratégica e a capacidade técnica dos gestores. Com a conjugação destes elementos, é possível garantir a sustentabilidade dos investimentos feitos.

A nível de económico e social, os gestores reconhecem que os investimentos, de um modo geral acarretam impactos positivos. A única lacuna por estes encontrada é o facto de ainda não ser possível, através destes investimentos, promover a fixação da população.

Conclui-se assim, que o fortalecimento das práticas de gestão, conjugado com uma estratégia territorial definida, pode transformar o investimento financeiro em valor social, cultural e económico para a região das aldeias de Xisto, impulsionando assim o Turismo na região e melhorando as condições dos residentes.

Referências Bibliográficas

Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, P. C. B. da, Mota, M., Lapa, L. D. P., Demba, J., Ribeiro, E., & Silva, F. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista?* https://doi.org/10.34624/ka02-fq42

Baggio, R., & Klobas, J. (2017). Quantitative Methods in Tourism: A Handbook, 2nd edition. In *Quantitative Methods in Tourism: A Handbook, 2nd edition*. Channel View Publications. https://doi.org/10.21832/BAGGIO6195

Bahar, O., & Kozak, M. (2007a). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, *22*(2), 61–71. https://doi.org/10.1300/J073v22n02_05

Bahar, O., & Kozak, M. (2007b). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, *22*(2), 61–71. https://doi.org/10.1300/J073v22n02_05

Bchennaty, B., Khan, M. N., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). Appraising the Role of Strategic Control in Financial Performance: The Mediating Effect of the Resource Allocation Process—The Case of the Ministry of Finance–North Lebanon. *International Journal of Financial Studies*, *12*(3), 90. https://doi.org/10.3390/ijfs12030090

Bredvold, R., & Skålén. Por. (2016). Empreendedores de estilo de vida e sua construção de identidade: Um estudo da indústria do turismo. *Tourism Management*, *56*, 96–105.

Bueno, A., & Torkomian, A. L. V. (2014). Financiamentos à inovação tecnológica: reembolsáveis, não reembolsáveis e incentivos fiscais. *Review of Administration and Innovation - RAI*, *11*(4), 135–158. https://doi.org/10.11606/rai.v11i4.100276

Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for cronbach's alpha test: A simple guide for researchers. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, *25*(6), 85–99. https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9

Butt, J. S. (2024). Comparative Analysis of the Role and Functions of Public Accounts Committees (PACs) & Accountability Mechanisms in Nordic Countries. *Journal of Accounting and Management*, *14 (1)*, 154–179. https://orcid.org/0009-0000-

Campos, V., Sanchis, J. R., & Ejarque, A. T. (2024). Can organizational size moderate the relationship between sustainable-driven financial management and business competitiveness? *International Entrepreneurship and Management Journal*, *20*(1), 39–54. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00928-4

CENTRO. (s.d.). *Rede das Aldeias do Xisto*. Retrieved November 9, 2024, from https://www.culturacentro.gov.pt/pt/lista-de-rotas/rede-das-aldeias-do-xisto/

Cunha Licínio. (2013). *Economia e Política do Turismo* (3a edição). Lidel.

Decreto-Lei n.o 54/2002, de 11 de Março (2002). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/54-2002-250608

Decreto-Lei n.o 256/86, de 27 de Agosto (1986). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/256-1986-219132

Dias, Á., González-Rodríguez, M. R., & Patuleia, M. (2021). Retaining tourism lifestyle entrepreneurs for destination competitiveness. *International Journal of Tourism Research*, *23*(4), 701–712. https://doi.org/10.1002/jtr.2436

Dias, Á., Hallak, R., & Patuleia, M. (2024). Entrepreneurial Passion: A Key Driver of Social Innovations for Tourism Firms. *Entrepreneurship Research Journal*. https://doi.org/10.1515/erj-2023-0455

Dias, F., Góis, S., & Gomes, G. (2024). O Turismo no Centro de Portugal: Satisfação dos Residentes, Impactos Percebidos e Envolvimento nas Decisões. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, *69*, 95–111. https://doi.org/10.59072/rper.vi69.599

Du, J., Han, Y., & Cui, X. (2024). The impact of financial development on enterprise green innovation under low carbon pilot city. *PLoS ONE*, *19*(6 June). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301909

Estevão, C., Nunes, S., & Ferreira, J. (2014). A competitividade dos destinos turísticos: O caso da Área Regional de Turismo do Centro de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, *21/22*, 167–175. https://www.academia.edu/83609444/A_competitividade_dos_destinos_tur%C3%ADsticos_o_caso_da_%C3%81rea_Regional_de_Turismo_do_Centro_de_Portugal

EUR - LEX. (2004). *LEADER + .* https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/leader.html#AMENDINGACT

Fagerland, M. W. (2012). T-tests, non-parametric tests, and large studies-a paradox of statistical practice? *Fagerland BMC Medical Research Methodology*, *12*, 12–78. http://www.biomedcentral.com/1471-2288/12/78

Fátima Castro. (2024, August 1). *Turismo nunca pesou tanto no PIB português. Setor valeu metade do crescimento da economia em 2023*. https://eco.sapo.pt/2024/08/01/turismo-nunca-pesou-tanto-no-pib-portugues-setor-valeu-metade-do-crescimento-da-economia-em-2023/

Fernández, I., Quique, A., & Masoni, B. (2023). Financiación pública de medios privados. Los casos de los grupos catalanes Hermes Comunicacions y Editora de Premsa Periòdica Ara (2016-2018). *Revista de Estudios Regionales*, *128*, 171–193. http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf-articulo-2660.pdf

Franzese, M., & Iuliano, A. (2019). Correlation analysis. *Elsevier Inc*, *1–3*, 706–721. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809633-8.20358-0

Gennaioli, N., Shleifer, A., & Vishny, R. (2012). Neglected risks, financial innovation, and financial fragility. *Journal of Financial Economics*, *104*(3), 452–468. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.05.005

Gioseffi, S., Rasamny, K., Rodriguez, A., & Sennett, S. (2022). Substantial Changes to the Private Fund Regulatory Regime Proposed. *The Investment Lawyer*, 16–27.

Gliniecka, J. (2019). *THE RULE OF RATIONAL MANAGEMENT OF PUBLIC FUNDS*. http://www.ejournals.eu/FLR

Gonçalves, P., Antunes, J., & Barroco, C. (2020). Estudo das (des)motivações para a prática de Turismo em Espaço Rural: o caso da Região Centro de Portugal. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, *E36*, 496–511. http://hdl.handle.net/10400.19/6245

Hai, N. M., Minh-Tu, L., & Dung, N. D. (2023a). Survival of SMEs: business environment, financial performance, bank credit, and accounting errors. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*. https://doi.org/10.1080/17520843.2023.2238993

Hai, N. M., Minh-Tu, L., & Dung, N. D. (2023b). Survival of SMEs: business environment, financial performance, bank credit, and accounting errors. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*. https://doi.org/10.1080/17520843.2023.2238993

Hemeroteca Municipal de Lisboa. (2005). *Efemérides | Lisboa e o Turismo: um Congresso há 100 anos...* https://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/EFEMERIDES/Turismo/Turismo.htm

Hettich, E., & Kreutzer, M. (2021). Strategy Formation Across Organizational Boundaries: An Interorganizational Process Model. *British Journal of Management*, *32*(1), 147–199. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12473

Hospers, G. J. (2008). Governance in innovative cities and the importance of branding. *Innovation: Management, Policy and Practice*, *10*(2–3), 224–234. https://doi.org/10.5172/impp.453.10.2-3.224

Hou, G., & Shi, G. (2024). Green finance and innovative cities: Dual-pilot policies and collaborative green innovation. *International Review of Financial Analysis*, *96*. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103673

Huhn, A. S., Ellis, J. D., Dunn, K. E., Sholler, D. J., Tabaschek, P., Burns, R., & Strain, E. C. (2022). Patient-reported Sleep Outcomes in RCTs for SUDs Patient-reported sleep outcomes in randomized-controlled trials in persons with substance use disorders: A systematic review. *Elsevier*, *237*.

Hussain, M., & Papastathopoulos, A. (2022). Organizational readiness for digital financial innovation and financial resilience. *International Journal of Production Economics*, *243*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108326

Instituto Nacional de Estatística. (s.d.). *Qual a diferença entre visitante, excursionista e turista?* Instituto Nacional de Estatística . Retrieved November 3, 2024, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=242238463&FAQSmodo=1&xlang=pt

Jardim, J. (2020). Regiões empreendedoras: Descrição e avaliação dos contextos, Determinantes e políticas favoráveis à sua evolução. *Revista de Divulgação Científica AICA*, 197–204.

Johnson, R. W. (2022). Alternate Forms of the One-Way ANOVA F and Kruskal–Wallis Test Statistics. *Journal of Statistics and Data Science Education*, *30*(1), 82–85. https://doi.org/10.1080/26939169.2021.2025177

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, *7*(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975

Jugend, D., Fiorini, P. D. C., Armellini, F., & Ferrari, A. G. (2020). Public support for innovation: A systematic review of the literature and implications for open innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *156*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119985

Kazerooni, E. A. (2001). Fundamentals of Clinical Research for Radiologists Population and Sample. *American Journal of Roentgenology*, *177*, 992–999.

Lagares Barreiro, P., & Puerto Albandoz, J. (2001). MaMaEuSch Population and sample. Sampling techniques. *University of Seville*. http://www.mathematik.uni-kl.de/˜mamaeusch

Li, L., Li, M., Ma, S., Zheng, Y., & Pan, C. (2022). Does the construction of innovative cities promote urban green innovation? *Journal of Environmental Management*, *318*. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115605

Marceau, J. (2008). Innovation in the city and innovative cities. In *Innovation: Management, Policy and Practice* (Vol. 10, Issues 2–3, pp. 136–145). eContent Management Pty Ltd. https://doi.org/10.5172/impp.453.10.2-3.136

Marchezan, V., Martins, C., Siedenberg, D. R., Paulo, M., & Griebeler, D. (2014). *Fontes de apoio financeiro e Gerencial às atividades de inovação em pequenas indústrias do setor metal-mecânico*.

Mazaro, R. M. (2017). Inovação em Turismo e Competitividade Regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. *Revista Turismo Em Análise*, *28*(1), 1–18. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p1-18

Milheiro, E. M. M. (2017). A revolução militar portuguesa de 1974 e suas implicações no turismo nacional. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultura*, *15*(2), 491–497. www.pasosonline.org

Mitchell, O., Piggott, J., & Kumru, C. (2008). Managing Public Investment Funds: Best Practices and New Challenges. *Economic and Social Research Institute*. https://doi.org/10.3386/w14078

Morrison, M., & Roese, N. J. (2011). Regrets of the typical american: Findings from a nationally representative sample. *Social Psychological and Personality Science*, *2*(6), 576–583. https://doi.org/10.1177/1948550611401756

Mowbray, N. C., Kramer, A. (Andie) S., Behar, R., Knipp, L., & Eichenstein, S. (2023, August). Private Funds. *Taxes The Tax Magazine*, 14–44.

Mutepfa, M. M., & Tapera, R. (2018). Traditional Survey and Questionnaire Platforms. In *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (pp. 1–18). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2779-6_89-1

Nawaz, M. A. (2016). Investment and Tourism: Insights from the Literature. *International Journal of Economic*, *10*(4), 581–590. https://econ-society.org/

Niewiadomski, P. (2020). *COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism?*

Nogueira, S., & Pinho, J. C. (2015). Stakeholder Network Integrated Analysis: The Specific Case of Rural Tourism in the Portuguese Peneda-Gerês National Park. *International Journal of Tourism Research*, *17*(4).

OECD. (2021). Preparing the tourism workforce in Portugal for the digital future. *OECD*, *04*. https://doi.org/10.1787/bcada146-en

Paço, A., & Martinho, M. (2017). Market segmentation: An application to the schist village tourism destinations. *Market-Trziste*, *29*(2), 205–218. https://doi.org/10.22598/mt/2017.29.2.205

Pato, L. (2015). A Construção e Desenvolvimento do Turismo no Espaço Rural em Portugal: o papel da administração central nos seus conteúdos. *Revista Turismo Em Análise*, *26*(4), 919–932. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v26i4p919-932

Público. (2024, April 6). *Celebração da travessia aérea Lisboa-Macau: na esteira do "Pátria", 100 anos depois*. https://www.publico.pt/2024/04/06/sociedade/noticia/celebracao-travessia-aerea-lisboamacau-esteira-patria-100-anos-2085767

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. Atlas.

Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, *46*, 273–277. https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104

Safari, A., & Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *35*(4), 635–654. https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324

SAI Independence Resource Centre. (s.d.). *O que são Instituições Superiores de Auditoria?*

Santos, S., Vasconcelos, M., & Ferreira, S. (2013). Tourists' Engagement on Tourism Organizations' Facebook Pages: The Role of User-Generated Content. *Centro de Investigação Em Serviços Digitais (CISeD)*. https://www.facebook.com/turismodocentro

Silva, T., Toner, J., & Reynolds, A. (2024, January). Lawyer Covering Legal and Regulatory Issues of Asset Management. *The Investment*, *31 (1)*(1), 4–10.

Tohidy Ardahaey, F. (2011). Economic Impacts of Tourism Industry. *International Journal of Business and Management*, *6*(8), 206–215. https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p206

Travel BI. (2024, March 21). *Turismo a crescer rumo a uma recuperação total - Banco Mundial*. https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-internacional/turismo-a-crescer-rumo-a-uma-recuperacao-total-banco-mundial/

Tribunal de Contas. (s.d.). *Bem-vindo ao Tribunal de Contas Português*. Retrieved November 2, 2024, from https://erario.tcontas.pt/en-us/index.html

UN Tourism. (s.d.). *Glossary of Tourism Terms*. UN Tourism. Retrieved October 26, 2025, from https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms?utm_source=chatgpt.com

Wall Emerson, R. (2023). Mann-Whitney U test and t-test. In *Journal of Visual Impairment and Blindness* (Vol. 117, Issue 1, pp. 99–100). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.1177/0145482X221150592

Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, *10*, 27–36. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001

Anexos

Questionário

Breve nota introdutória:

Exmo.(a) Senhor(a),

O meu nome é Margarida Oliveira e encontro-me a concluir o Mestrado em Gestão na ISCTE Business School. O tema da minha dissertação é "A importância de uma gestão eficiente de fundos para o desenvolvimento do turismo nas aldeias de Xisto do Centro de Portugal", um tema que considero de enorme relevância para o futuro sustentável da nossa região.

A escolha deste tema não foi por acaso, a minha família é do Cadafaz (Góis), e cresci a reconhecer o valor inestimável que esta região tem em termos de cultura, e o seu potencial turístico. Acredito que com a gestão adequada de recursos disponíveis é possível tornar as aldeias mais ativas e atrativas.

Para o meu estudo, desenvolvi um breve questionário para recolher opiniões e perspetivas essenciais para a investigação. A sua participação seria fundamental e fará uma enorme diferença no rigor dos resultados deste estudo.

A resposta não demorará mais que 10 minutos, mas o impacto da sua colaboração será muito importante para mim, e espero que no futuro para as nossas aldeias.

Deixo aqui o link do questionário.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e ajuda.

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Oliveira

Este questionário é completamente anónimo e, por isso, pode sentir-se totalmente à vontade para dar as respostas que considerar mais adequadas.

Autorizo que as minhas repostas sejam usados para fins académicos de dissertação de o meu mestrado:

Sim

Não

Parte 1: Identificar quem reponde

Q1: Tipo de entidade:

a) Autarquia/ Câmara municipal
b) Entidade regional (exemplo: Turismo do Centro; CCDR)
c) Associações de desenvolvimento local e regional
d) Empresário (restauração)
e) Empresário (alojamento)
f) Empresário (atividades/ animação turística)
g) Outro

Q2: Caso tenha respondido outro na pergunta anterior pode especificar:

Q3: Localidade de atuação:

Q4: Anos de experiência na área da gestão:

a) Menos de 1 ano
b) 1-3 anos
c) 4-7 anos
d) 8-12 anos
e) 13-20 anos
f) Mais de 20 anos

Q5: Dimensão da entidade/organização (nº de colaboradores)

a) 0-2
b) 3-10
c) 11-49
d) Mais de 50

Parte 2: Práticas de gestão de fundos

Classifique as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 (1= Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Sempre que se inicia um projeto existe um plano financeiro detalhado					

Os projetos têm objetivos claros e possuem indicadores para avaliar os resultados (exemplo: KPIs)					
São efetuados relatórios financeiros pelo menos 1 vez por ano					
As decisões de aplicação de fundos envolvem mais do que uma pessoa					
Os prazos de execução dos projetos são cumpridos					
A aplicação dos fundos tem em conta o impacto social					
A aplicação dos fundos tem em conta o impacto ambiental					
A aplicação dos fundos tem em conta o impacto patrimonial					
A entidade possui recursos humanos qualificados para efetuar a candidatura aos fundos e					

sua posterior administração					
Os projetos são financiados recorrendo a diversas fontes e não dependem apenas de uma					
Os resultados dos projetos são comunicados à comunidade local					

Parte 3: Fontes de financiamento

Q1. Assinale as fontes de financiamento utilizadas pela sua entidade nos últimos 10 anos.

a) Programas de fundos europeus (exemplo: Portugal 2030)
b) Programas de fundos nacionais (exemplo: PRR, Programa de Apoio Crescer com o Turismo)
c) Apoios / protocolos municipais
d) Investimento privado (capital próprio ou capital alheio)
e) Parcerias Público-Privadas
f) Financiamento bancário
g) Donativos / Crowdfunding
h) Nunca teve financiamento
i) Outro

Se respondeu outro indique qual:

Q2. Indique qual a principal fonte de financiamento utilizada, caso se aplique:

Q3. Em média qual o montante de fundos geridos pela sua entidade para projetos turísticos:

a) 0 – 5.000€
b) 5.001 – 20.000€
c) 20.001 – 100.000€
d) 100.001 – 500.000€
e) Mais de 500.000€

Parte 4: Os principais riscos

Q1. Classifique as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 (1= Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
A burocracia dificulta o acesso aos fundos					
A falta de pessoal qualificado na região dificulta a execução dos projetos					
A falta de parcerias dificulta a execução dos projetos					
A falta de colaboração entre as entidades locais dificulta a criação de uma estratégia comum					
Os fundos disponíveis muitas vezes não são suficientes para garantir a continuidade dos projetos no longo prazo					
O desenvolvimento turístico pode aumentar os preços locais e prejudicar os residentes					
A falta de indicadores claros dificulta a medição da viabilidade dos projetos					

Q2. Indique, tendo em conta a sua opinião, quais os três principais obstáculos à gestão eficiente de fundos na sua localidade?

(Responda no máximo em três linhas)

Parte 5: Impacto económico e social

Q1. Classifique as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 (1= Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Os projetos financiados contribuíram para o aumento do número de visitantes					
Os investimentos melhoraram o rendimento das empresas locais					
Os novos projetos ajudaram a criar postos de trabalho					
Os novos projetos ajudaram a manter os postos de trabalho					
A qualidade da oferta turística local aumentou devido ao financiamento					
Os novos projetos contribuíram para o aumento da fixação da população					
Houve melhoria no património edificado (recuperação e restauro)					

Os novos projetos contribuíram para a valorização da identidade cultural local					
Os projetos tiveram impactos ambientais positivos					
O retorno financeiro dos projetos foi satisfatório para os investidores/gestores					

Parte 6: Recomendações

Q1. Assinale até três práticas que considera mais eficazes para melhorar a gestão de fundos

1. Plano estratégico territorial (ter uma planificação integrada ao território)
2. Formação dos locais de modo a obterem mais conhecimento de fundos
3. Melhoria da avaliação e das técnicas de monotorização
4. Incentivos à parceria público-privada
5. Mecanismos de cofinanciamento
6. Transparência e participação comunitária nas decisões
7. Criação de fundos financeiros locais
8. Mais envolvimento dos locais nos projetos
9. Outro

Caso tenha indicado outro, diga qual

Parte 7: Numa escala de 0 a 10 quanto avalia a eficiência da gestão de fundos da sua entidade/organização