



ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL
GRUPO DE TRABALHO DO CONSELHO TÉCNICO CIENTÍFICO

REFORMULAÇÃO DA OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA



Brave New World - Igor Eugen Prokok

RELATÓRIO I - PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

MAIO 2019

INDICE

Estrutura do Grupo de Trabalho	4
Introdução I	5
Introdução II	6
1 - O admirável mundo novo¹	7
1.1. Demografia e povoamento	7
1.2. Sociedade, género e saúde	9
1.3. Ensino geral	12
1.4. Globalização e governança	14
1.5. Segurança internacional	16
1.6. Áreas, estados e economias emergentes	17
1.7. Emprego e empreendedorismo	19
1.8. Crescimento económico mundial	21
1.9. Economia da inovação	22
1.10. Energia e alimentação	23
1.11. Modelo de desenvolvimento sustentável e recursos hídricos	26
1.12. Mudanças climáticas	28
1.13. Diversidade dos meios tecnológicos disponíveis e sua evolução	29
1.14. Modificação do quotidiano devido ao avanço das TIC	30
1.15. Automação, robótica, nano e biotecnologias	32
1.16. Papel do Estado	34
1.17. Competidores e modalidades de competição	35

¹ Para a estruturação das dimensões analíticas e das suas tendências (divisões a dois dígitos do presente relatório e as colunas 1 e 2 da matriz de referência) foram utilizados os seguintes documentos: Centro Nacional de Planeamento Estratégico (Perú), Megatendencias, un Análisis del Estado Global; Edelman Digital,s 2017 Trends Report; European Parliament, Global Trends to 2035; IPEA, Megatendências Mundiais 2030; Llorente & Cuenca, Hipervulneráveis. Tendências Globais do Risco para 2018; Ministry of Defense (UK), Strategic Trends Programme, Global Strategic Trends - Out to 2045; National Intelligence Council (USA), Alternative Worlds, Global Trends 2030 e Paradox of Progress; United Nations, World Economic Situation and Prospects.

2 - O formidável turismo do amanhã	37
2.1. A inovação tecnológica em turismo	37
2.2. Alojamento	40
2.3. Do produto às experiências	41
2.4. Perfil do consumidor	42
2.5. Economia e emprego turísticos	44
2.6. Ameaças globais	45
2.7. Destinos e produtos turísticos	47
2.8. Canais de distribuição	51
2.9. Mercados turísticos	52
2.10. Comunidades locais	54
3 - O assombroso novo ensino superior	56
4 - A extraordinária ESHTE nova	60
4.1. Contornos metodológicos	60
4.2. <i>Here comes the sun, and I say, it's all right</i>	61
4.3. <i>Entre a chuva dissolvente</i>	63
4.4. Prosseguimento dos trabalhos	66
BIBLIOGRAFIA	70
APÊNDICES	71

GRUPO DE TRABALHO

Presidente

Maria de Lurdes Calisto

Equipa por inerência de Funções

José Sancho Silva

Raúl Filipe

Equipa Técnica

Ana Gonçalves

Cláudia Viegas

Fernando João Moreira

João Pronto

João Reis

Maria Pires

Manuela Guerra

Nuno Gustavo

Redactor

Fernando João Moreira

A ESHTE NAS ENCRUZILHADAS DO FUTURO, RELATÓRIO PROSPECTIVO

Education is the passport to the future, for tomorrow belongs to those who prepare for it today.

Malcolm X²

Introdução I

O admirável mundo novo profetizado por Aldous Huxley, em 1931, na sua famosa obra “The Brave New World” está aí!, com toda a ambivalência que induz e com todo o poder que encerra. Ambivalência entre aqueles que o encaram enquanto cumprimento da utopia e os que o avaliam meramente como uma eutopia³ ou, mesmo, como a distopia⁴ que a cegueira e a incúria necessariamente produzirá; poder, porque a transformação que significará será profunda, ampla e radical - das coisas às mentes, da bactéria ao cosmos, do espaço ao tempo.

Um mundo novo composto de mudança e de incerteza, onde, entre encruzilhadas e revoluções cada vez mais díspares e frequentes, a razão será catapultada - em impulsos quânticos - para horizontes tão extravagantes e tão distantes que o coração dificilmente a acompanhará, tornando, muitos de nós, verdadeiros órfãos do tempo, quando não náufragos da mente.

É, pois, neste quadro de vertigem - em que os amanhãs deixaram há muito de ser a continuidade remansosa dos “hojes” - que nos inserimos e que projectamos as nossas actividades e existências, sempre com maior necessidade de dialogar com o futuro, de antever rupturas e inflexões, não só para contornar, a tempo, os escolhos do devir, mas também, e sobretudo, para beneficiar das primícias que o admirável mundo novo gera e disponibiliza.

² Malcom Little (1926-1965), activista pelos direitos humanos.

³ Utopia realizável. O lugar/situação possível em vez do lugar/situação ideal mas inatingível porque utópico.

⁴ Antítese da utopia, ou utopia negativa

É assim nos amplos mares e nos estreitos regatos da realidade multidimensional e pluriescalar em que nos inserimos e que compõe a tessitura de todas as actividades humanas, com expressão física ou metafísica, elaboradas ou comezinhas, independentes ou decorrentes. E porque é regra que não admite nem se confirma pelas excepções, seja o turismo, seja o ensino superior, seja a nossa instituição, exigem, de igual modo, uma inquietude constante, uma reinvenção continuada e uma ousadia intemorata. No caso específico da ESHTE, pelo passado enquanto instituição pioneira e de referência no seu domínio de acção, mas, acima de tudo, pelo mundo de esperança que o seu futuro consubstancia, mais esses atributos assumem significado e pertinência. O sucesso assim o exige.

Sucesso da ESHTE, sucesso do ensino superior público, sucesso do turismo, sucesso do País, sucesso, enfim, de todos nós, os que cá estão, os que por cá passaram e, mormente, os que por cá estarão.

Introdução II

O texto que se segue pretende constituir um relato, sintético, das opiniões e dos contributos de um grupo de colegas e de um limitado conjunto de alunos, ex-alunos e personalidades ligadas à ESHTE, ao turismo ou ao ensino superior do mesmo. Todos, nas suas especificidades e à luz das respectivas sensibilidades, ofereceram opiniões preciosas e diversificadas, as quais, independentemente dos consensos reunidos em seu torno, o presente relatório intenta não omitir. Para tanto, chama-se, desde já, a atenção para a matriz incorporada em anexo, a qual não só capilariza as conclusões macro em seguida expressas, mas também dá conta da diversidade - quando não divergências - das opiniões que foram carreadas para o relator.

Contudo, há que referir que os instrumentos de recolha directa de opiniões nem sempre foram interpretados correctamente pelos respondentes e, em acréscimo, nem sempre foram seguidos por quem pretendeu deixar lavrados os seus contributos. Como tal, o seu adequado tratamento estatístico veio a revelar-se impossível, algo que não impediu que, por opção da redacção do relatório de síntese, as considerações e informações patentes sofressem um tratamento rudimentar e pouco ortodoxo e que, apesar de tudo, tenham sido incorporadas, quer na matriz de conjunto, quer, quando relevantes e significativas, no texto do documento final. Em qualquer dos casos devem ser lidas e tidas como conclusões informativas, em silhueta, sem valor estatístico que não o indicativo.

A natureza do presente relatório segue as especificações do caderno de encargos que foi comunicado oralmente - e posteriormente detalhado e aprovado pelo Conselho Técnico Científico (CTC) - à equipa especializada do Conselho, ou seja, traçar cenários prospectivos⁵ incidentes sobre o contexto competitivo externo (o mundo do amanhã, o turismo e o ensino superior vindouros e a formação de nível superior em hotelaria e turismo que nos espera num horizonte de médio/longo prazo), bem como sobre o contexto competitivo interno (a ESHTE e o seu sistema funcional). No seguimento deste trabalho e com o seu apoio enquanto guia e enquanto pano cénico de fundo, outro verá luz no qual se concretizarão as propostas relativas à reformulação do elenco curricular dos cursos já agora ministrados e, talvez mais importante, sugestões tendentes a orientar o alargamento da paleta educativa e formativa da nossa instituição.

Como sempre neste tipo de processo prospectivo, por mais sólidos que sejam os seus estribos informativos incorporados directa ou indirectamente, emergem obrigatoriamente as sensibilidades e as opiniões de todos aqueles que contribuíram mais activamente para a sua produção, muito em especial as do redactor final, o qual, pela floresta opinativa, busca e traça caminhos. Outros seriam possíveis, admissíveis e preferíveis? Não restem dúvidas que sim! Em última análise, há que prevenir e dar o devido desconto ao facto de este relatório traduzir, em parte, as opiniões e os estilos do relator, o qual é, pelas suas eventuais debilidades e discordâncias, o único responsável.

Estamos, portanto, na presença de algo que navega no mar da incerteza, com iluminação deficiente e águas bravas, sem rumo traçado para além do farol que marca - lá muito longe - o sucesso que pretendemos atingir enquanto instituição. Esperemos que todos os remadores, com muitos estilos e forças, mas em sincronia, nos ajudem a percorrer os oceanos da subjectividade e chegar a bom porto.

1 - O ADMIRÁVEL MUNDO NOVO

1.1. Demografia e Povoamento

Como se referiu anteriormente vivemos num mundo desconcertante em que a única certeza é a feroz voracidade do tempo sobre o que nos rodeia e estrutura, em que a derradeira certeza é a incerteza sobre o amanhã. E, contudo, o salto no tempo para os

⁵ Técnica, somente orientações e tendências susceptíveis de estruturar posteriores cenarizações.

futuros pelos quais passaremos e nos quais competiremos é crescentemente necessário. Obrigatório, de facto! Trata-se de uma viagem no rio do tempo para jusante e por águas pouco cristalinas, revoltas e inseguras. Uma viagem cada vez mais longa e mais especulativa, que nem mesmo os métodos afinados nas últimas décadas ao serviço da prospectiva estratégica nos tiram dos domínios das probabilidades e das divergências opinativas. É esta a luz com que teremos de nos contentar para iluminar o caminho rumo ao futuro da nossa instituição, um luzeiro precioso, conquanto bruxuleante, uma luz de luzerna na via para o (quase) impenetrável mundo novo.

Pese embora a redução das taxas de natalidade que se vêm verificando no mundo do desenvolvimento, não só a população mundial continuará a engrossar, como, mesmo no centro, através do aumento da esperança de vida e do resultado dos massivos fluxos migratórios com génese nas periferias, é de prever um incremento moderado, mas contínuo, da massa populacional. Para o turismo este aspecto apresentará um triplo significado: alargamento moderado do potencial gerador de fluxos por parte das bacias emissoras tradicionais; explosão da massa crítica turística em bacias actualmente secundárias; génese de novos focos emissores à medida que se produz uma fusão entre a demografia e o acesso ao turismo por via de um novo desafogo económico que vê luz nalgumas áreas até aqui - por motivos políticos ou inerentes à estruturação da economia global - arredadas do essencial da partilha da riqueza planetária. O extremo oriente, com o seu formigueiro humano e com o crescente protagonismo económico que configura, constitui um bom exemplo desta mudança que se antevê.

Espera-nos, portanto, mais gente, mais turistas, mas também pessoas e turistas diferentes. Com a continuidade previsível do fenómeno da urbanização da população mundial - algo que só no mundo mais desenvolvido encontrará alguma contrapartida através dos movimentos dos neo—rurais em busca de uma vida imbuída dos novos sentidos, tão caros a quem já beneficiou do consumismo e do produtivismo oferecidos, em última instância, pelos grandes centros urbanos - novas motivações com géneses antagónicas emergirão e novos destinos turísticos verão alargadas as suas janelas de oportunidades: os espaços rurais, os espaços de baixa densidade no geral, as cidades médias, os pequenos núcleos populacionais. Muito especialmente se adicionarem à sua dimensão o sal que temperará os actos turísticos do futuro: a inovação diferenciadora, as experiências transformadoras, a personalização dignificadora da condição do turista, a ética ambiental e social, a distribuição justa.

Esta explosão e concentração de população com a decorrente multiplicação das grandes cidades, conurbações e áreas metropolitanas, será acompanhada por uma

forte e paralela pressão sobre os recursos naturais e sobre os limites humanos à partilha do espaço vital, factos que, para além do factor motivacional em turismo, terá consequências no domínio da segurança, no do acesso aos bens e serviços disponíveis, no da polarização do conhecimento e do poder económico e financeiro, no da marginalização e gentrificação de múltiplos *layers* dos tecidos sociais e territoriais das megacidades, numa palavra, na sustentabilidade futura do modelo de desenvolvimento vigente. Algo que imporá novas políticas de desenvolvimento económico e territorial e, com forte probabilidade, novos mecanismos de controle que entrarão em choque com a liberdade individual e com os fundamentos das democracias de tipo ocidental. Um cidadão, em teoria com amplas liberdades mas controlado ao metro quadrado e ao segundo através dos meios que as novas tecnologias permitirão, será a matéria prima vindoura do turismo e das escolas, a um tempo passivo, dócil e dúctil, a outro, áspero, pouco humanista e solidário, propenso a explosões violentas, insatisfeito, volúvel e exigente relativamente ao outro.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Crescimento natural positivo	x	
Aumento do esperança de vida	x	
Mais Saúde e maior longevidade	x	

1.2. Sociedade, género e saúde

As alterações no domínio social, salvo por via de estímulos pontuais⁶ mas com significados profundos, são ritmadas normalmente por processos lentos e graduais, contudo inexoráveis e de forte relevância em todos os domínios e, muito em especial, no turismo cuja base, afinal, repousa nas motivações individuais e colectivas, as quais traduzem os valores, as ideologias e os anseios que perpassam e estruturam o tecido social. Neste quadro, embora com os ritmos de seguimento que o lentor da mudança permite, importa estar vigíl e não menosprezar a relevância destes aspectos na configuração do mundo vindouro.

A sociedade do amanhã continuará a ser marcada por profundas desigualdades sociais e territoriais. Efectivamente, quer o arrastamento do actual modelo de desenvolvimento que tem prevalecido, quer a manutenção das desigualdades nos termos de troca

⁶ Ex. revoluções, catástrofes... as quais produzem rasgões no tecido social, descontinuidades.

associados ao comércio mundial, quer, ainda, a continuidade das disparidades no âmbito das taxas de retenção dos *inputs* financeiros, apontam nesse sentido. E, contudo, neste pano de fundo pouco animador, desenham-se timidamente horizontes de paleta discordante e germinam sementes de esperança.

Mercê do crescimento económico mundial e do crescente dinamismo de muitas áreas do globo até aqui submersas - já para não falar do êxodo emigratório em direcção às regiões mundiais mais favorecidas - é de admitir que a classe média global veja engrossada as suas fileiras, isto a par da redução dos focos de pobreza extrema, chagas que, seja por motivos éticos e solidários, seja por razões menos nobres tais como a redução da pressão migratória nas fronteiras “das terras prometidas”, serão encaradas progressivamente como entropias intoleráveis num mundo com uma economia crescentemente global e aberta e com uma população com acesso generalizado - embora também desigual - aos grandes canais de distribuição de informação. Efectivamente, no futuro, o isolamento protector dos “mais iguais” cairá progressivamente e todos, mesmo no recanto mais remoto do planeta “verão, ouvirão e lerão”. Uma benção para muitos, uma contrariedade para alguns.

E, parafraseando Galileu, contudo ela - a sociedade - move-se. Novos modelos de desenvolvimento emergem nas áreas prósperas, novos valores vão ganhando raízes nos que, como poderia dizer Maslow se tivesse lido Camões, se vão da lei da precariedade libertando, novos anseios surgem, novas formas de organização colectiva traduzem a inovação social cada vez mais na ordem do dia e, seguramente, mais ainda no devir que nos aguarda.

Com profundas consequências na actividade e na atractividade dos destinos e das empresas turísticas, valores como a liberdade, a justiça social e territorial, os direitos humanos e os direitos dos animais, a equidade de oportunidades e a igualdade de género - i.e. a ética e a solidariedade em múltiplos campos - farão o seu caminho pelas grandes auto-estradas que nos ligam ao futuro e que expressarão a busca, por parte da sociedade que já atingiu o conforto material, do Graal seguinte, o conforto espiritual. Na economia, a sua expressão, já no presente surge através das designadas economias solidárias, no turismo, através da multiplicação das formatações enquadradas pelo turismo voluntário, pelo turismo solidário e pelo turismo de base comunitária. Mesmo a economia da experiência de Pine & Gilmore⁷ ou a sociedade do sonho de Rolf Jensen⁸

⁷ Co-fundadores de “Strategic Horizons LLP”, uma instituição sediada no Ohio, EUA, vocacionada para a ajuda a empresas tendo em vista, através da inovação, aumentar o valor acrescentado das suas ofertas.

⁸ Director do “Copenhagen Institute for Future Studies”.

não destoam dos acordes que marcarão a sinfonia do “novo mundo⁹”, a sinfonia do amanhã.

Mas não só no plano dos valores se produzirão alterações significativas, também no da relação entre os indivíduos e a sociedade organizada ocorrerá um processo evolutivo, o qual se enquadrará num fluir mais geral, o da crescente autonomia individual no quadro de uma cada vez maior intervenção não mediada - ou mediada por novos protagonistas e/ou os novos instrumentos disponibilizados por uma realidade onde as redes relacionais assumirão um papel progressivamente dominante. Será neste quadro que se assistirá ao reforço em significado, dos movimentos sociais surgidos *ad hoc* e de geometria variável, ao incremento de diversas formas de acção directa e de novas formas de intervenção política e social disruptivas face aos padrões actualmente vigentes. Todas estas novas formatações que desembocarão, afinal, na sempre eterna demanda por aquilo que ao longo dos tempos foi associado à qualidade de vida ou vida plena, revestem-se de especial significado nas cambiantes que os padrões e as formas de consumo assumirão, muito possivelmente mais conscientes da natureza finita dos recursos e cada vez menos condicionados pela distância geográfica, conquanto particularmente sensíveis à dimensão não utilitária dos bens e dos serviços, à personalização e à co-criação. Conceitos como a economia circular e a economia colaborativa serão incontornáveis num futuro não muito distante, já que sintetizam a expressão económica de todos estes valores em emergência. O turismo não ficará arredado deste caudal que nos transportará para uma outra dimensão relacional, entre as pessoas e entre estas e os bens e serviços que mobilizam.

Enquanto isto, nas margens do tecido social e devido à manutenção - ou, mesmo, agravamento - de doenças sociais persistentes que os modelos de desenvolvimento preponderantes engendram, é possível antever a generalização de epifenómenos susceptíveis de perturbar a paz social e de contrariar a desejável humanização dos quotidianos vindouros: focos de extremismos religiosos e políticos, a par de manifestações xenófobas e da exploração, por diversas vias, dos sentimentos retrógrados das massas mais ileteratas e incultas, assumem fortes probabilidades de fazer parte do nosso próximo quotidiano. Sendo ameaças reais à sociedade, são-no, igualmente, por via da dimensão segurança, ao desenvolvimento futuro da actividade turística tal como a conhecemos actualmente.

⁹ Antonín Dvořák (1841-1904), compositor Checo.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Alteração nos valores prevalectentes - liberdade, direitos humanos, justiça ...		x
Incremento da igualdade de género		x
Incremento da autonomia e acção directa dos indivíduos		x

1.3. Ensino (geral)

O ensino é o acelerador de partículas do reactor que nos transportará para o futuro. Efectivamente, é o grande fazedor de amanhã, com tudo o que potencialmente de bom e de mau lhe está associado em probabilidade: o ensino - e a educação formal que dele deriva - determina a velocidade da mudança, esculpem o devir dos ecossistemas, configuram a paleta da criatividade e da inovação, pintam as mentes das gerações vindouras com as vibrantes cores do arco-íris ou com as sombrias tonalidades de um Goya tardio. É, em si, a essência do futuro.

E como todos os óleos essenciais, também este é complexo, na química que o forma e nas fragrâncias que exala. Contudo, na sua base olorosa, não se detectam o almíscar, as madeiras ou as especiarias, mas, antes e sempre, o humanismo, o holismo e o respeito pelo próximo; trilogia que compõe os aromas puros do respeito pela vida e pela dignidade humanas, da igualdade de direitos, da justiça social, da inclusão, da diversidade cultural, da solidariedade e da responsabilidade partilhada.

Uma educação para o amanhã terá, pois, que não só se afastar dos paradigmas educativos ainda hoje vigentes, mas também contar com novos elencos curriculares, novos professores e novas escolas - uma equação de sucesso em que o “novo” pode, e deve, ser posto em evidência.

Assim, mais do que transmitir conhecimentos ou aclarar técnicas tendentes à eficiência profissional, o ensino para o amanhã deverá centrar-se na formação do cidadão responsável e solidário de que carecemos, na génese de indivíduos que sabem pensar com sentido crítico e auto-crítico, na formação de futuros profissionais (do turismo, também) com capacidades para buscar, reconhecer e depurar o conhecimento útil onde quer que ele esteja, com a liberdade que o esclarecimento e a luz induzem, com a abertura de espírito que as poucas certezas, a dúvida metódica e a insatisfação sistemática permitem. Competências-chave, distantes do conhecimento enciclopédico e da melhor reprodução do “mais do mesmo”, emergirão como pedras de toque do

ensino no admirável mundo novo que nos aguarda: a interconectividade entre áreas científicas, a aprendizagem colaborativa, o domínio da língua materna e de línguas estrangeiras, as aptidões nos âmbitos CTEM (ciências, tecnologia, engenharia e matemática), a vertente humanística e artística, o espírito de iniciativa, a inovação, o âmbito multidimensional associado a uma cultura democrática adequada ao século XXI, numa palavra, as *hard* e as *soft skills* indispensáveis a um mundo e a uma realidade em que as novas tecnologias produzirão rupturas e descontinuidades de profundidade e radicalismo com significados telúricos. As necessidades de hoje serão completamente desvanecidas pela robótica, pela burótica, pela mecatrónica, pela inteligência artificial, pelo hiperloop, pela realidade virtual, pela impressão 3D, pelos implantes neuronais; outras surgirão, já existentes em embrião ou provindas do vazio: coordenação do conhecimento, gestão de qualidade de vida, tutoria de curiosidade, administração de morte digital, ensino on-line, desintoxicação digital, gestão climática, gestão de *trendinnovations*, técnicas de turismo virtual, linguista digital, produção alimentar e cozinha de síntese...

Nesta nova realidade, os profissionais de ensino desempenharão o seu ministério cada vez mais à distância e em escolas virtuais, recorrendo a programas flexíveis e adaptados às especificidades e interesses dos alunos. A dimensão presencial não será algo totalmente ausente, pelo menos até à generalização da holografia bidireccional e manipulável, pelo que o factor distância continuará presente - embora com importância decrescente - nas áreas de recrutamento de discentes e docentes. Muito mais do que um transmissor de conhecimentos e experiências, o professor do amanhã será um organizador e produtor de informação, um estimulador e gestor de *triggers*, um gestor de competências e um gestor de futuros, individuais e colectivos.

Até lá interessará assegurar que existam docentes com a dimensão do mundo global em que nos inserimos, com sensibilidade para acolher alunos de paragens cada vez mais distantes e diversificadas, com receptividade face às novas metodologias pedagógicas colaborativas, com paixão pela profissão e com inserção em instituições de nova geração: livres interna e externamente, desburocratizadas, sem receios do desconhecido, isentas da tara economicista que caracteriza as instituições já obsoletas - em breve recorte expositivo: inteligentes.

A dimensão educativa específica “ensino superior” será retomada mais à frente, conjuntamente com os elementos de um leque de influências directamente estruturantes face ao objectivo do presente relatório.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Respeito pela vida e dignidade humanas, igualdade de direitos, justiça social, inclusão, diversidade cultural, solidariedade e responsabilidade partilhada	x	x
Curricula e práticas de ensino mais flexíveis e individualizados		x
Educação para a cidadania		x
Cooperação e complementariedade entre as aprendizagens formal, informal e não formal	x	x
Desenvolvimento de competências de reflexão e análise crítica - soft skills		x
Aprendizagem colaborativa e centrada nos alunos		x
Articulação com o mercado de trabalho e com a sociedade civil		x
Reforço de competências chave - Conhecimento interdisciplinar		x
Reforço de competências chave - língua materna	x	x
Reforço de competências chave - línguas estrangeiras	x	x
Reforço de competências chave - matemática, ciência e tecnologia	x	x
Reforço de competências chave - competência digital	x	x
Reforço de competências chave - competências sociais e cívicas	x	x
Reforço de competências chave - espírito de iniciativa e espírito empresarial	x	x
Reforço de competências chave - sensibilidade e expressão culturais	x	x
Competências para uma cultura democrática - valores		x
Competências para uma cultura democrática - conhecimento e compreensão crítica		x
Competências para o séc. XXI (World Economic Forum)	x	x
Modernização dos sistemas de ensino e sua adaptação à sociedade da informação - aprendizagem ao longo da vida		x
Formação para profissionais capazes de actuar globalmente e trabalhar em qualquer parte do mundo	x	x

1.4. Globalização e governança

A globalização constitui um fenómeno antigo cujas repercussões vêm ganhando, na modernidade, amplitudes, intensidades e direcções de tal forma determinantes na

modelação da realidade actual em que nos inserimos que dificilmente pode ser obliterada enquanto força maior da transmutação económica e social que caracteriza os tempos hodiernos.

Incensada por uns enquanto expressão da afirmação plena do modelo económico e social vigente; tida por outros como algo que mais não configura do que o prolongamento pela flecha do tempo de um colonialismo desterritorializado; a verdade é que ela aí está, para o bem ou para o mal. E mais, veio para ficar e para crescer e reproduzir-se.

Efectivamente, o sistema circulatório mundial não só já contava com artérias e veias bem abertas e fluentes devido ao progresso verificado nos meios de transporte de pessoas, de capitais e de mercadorias crescentemente isentas de regulações constrangentes, mas também, há décadas a esta parte, foi reforçado pelo advento e pela generalização das chamadas novas tecnologias da comunicação e da informação. Um cateterismo que removeu os últimos fragmentos inerciais de gordura do sistema circulatório mundial.

Neste contexto, novos poderes emergiram que verão a sua acção e influência reforçadas no mundo que nos aguarda: as instituições globais formatarão o mundo do amanhã tal como hoje já o fazem nos âmbitos económico e financeiro, mais precoce e profundamente globalizados; as empresas globais, directa ou indirectamente, marcarão o ritmo e as transformações económicas, mas também sociais através do seu acrescido poder de projecção de valores e de necessidades; a regulação, domínio privilegiado dos estados nacionais, paulatinamente passará para o âmbito de mapas de cada vez menor escala, a mundial.

Sulcado por uma miríade de fluxos materiais e imateriais, o novo mundo será caracterizado pelo movimento perpétuo, pela uniformização de culturas e de valores, pelo consumismo que motoriza a globalização, pela inevidência de quem efectivamente nos traça e nos conduz pelos destinos do amanhã.

Mas, qual teia de aranha na floresta, a humanidade procurará caçar, recolher e conservar os seus sonhos específicos. Isto implicará, paralelamente ao reforço da globalização, a plena afirmação de manifestações reactivas de sinal contrário, seja por via do localismo, seja pela do *degrowth*, seja, ainda, pela da valorização da diferença e da autenticidade. Estes últimos aspectos, como bem se compreende, conjuntamente com o multiculturalismo, o cosmopolitismo e todas as restantes manifestações da “aldeia global”, poderão transformar radicalmente a actividade turística. Restará saber, nesta equação de global/local ou de modelo de desenvolvimento turístico de inspiração liberal/modelo de desenvolvimento turístico de indução alternativa, qual o termo prevalecente. Será de prever que, com forte probabilidade, estaremos em presença,

não de uma equação mas antes de uma inequação em que o primeiro termo, mercê da sua massa crítica específica, será por longo tempo o dominante.

No campo da governança - a capacidade do Estado para satisfazer e servir os seus cidadãos através de uma conveniente articulação de interesses, uma equilibrada gestão dos recursos e um inteligente exercício do poder - assistir-se-á, como já foi referido anteriormente, ao alargamento do campo de acção dos organismos transnacionais, aos quais caberá, cada vez mais e em cima dos Estados nacionais, a tarefa de governar o globo num equilíbrio precário entre os centros de poder - políticos e económicos - e a sociedade civil.

Neste quadro de um poder de geometria e escalas complexas, ganharão corpo, enquanto epifenómenos, manifestações diversificadas de regionalismo e localismo, assim como as expressões organizadas e operativas no terreno da sociedade civil, as organizações não governamentais (ONG). Assim, atendendo ao processo evolutivo recente, tudo aponta, não só para uma alteração em qualidade da forma como o poder tem sido tradicionalmente exercido, mas também para uma deslocação do mesmo em direcção aos extremos do complexo escalar.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Intensificação dos fluxos inter e trans nacionais devido às TIC	x	
Regulação à escala mundial da evolução social	x	
Maior importância das empresas globais	x	
Movimento pela governança global, designadamente na atenuação de problemas e superação de desafios	x	

1.5. Segurança internacional

O admirável mundo novo que nos aguarda, deverá constituir, progressivamente, um ambiente em que a segurança de pessoas e de bens deverá integrar preocupações e receios em crescendo, decorrentes não só da continuada degradação das condições climáticas globais, mas também - e talvez sobretudo - do agravar das contradições políticas, sociais e religiosas que, um pouco por todo o lado, irromperão ainda com maior frequência e virulência.

Focalizando estas últimas, importa ter presente que, malgrado todos os recentes e futuros mecanismos de controle à disposição dos corpos e das agências de seguridade, tratam-se de fenómenos que despontam através das pregas do tecido

económico, social e político, mercê das consequências nefastas - mas previsíveis - do sistema de acumulação de riqueza e de poder instaurado, de forma cada vez mais ampla e aguda, à escala mundial após a revolução urbano-industrial. Não existindo “almoços de graça”, a instauração do capitalismo enquanto modelo globalizante, aliada à natureza intrínseca daquele, cavaram fossos dificilmente transponíveis entre territórios e classes sociais, os quais, pelas tendências verificadas nas últimas décadas nos domínios dos valores e das práticas económicas e sociais, tenderão a aumentar. E, contrariamente ao que ocorreu no passado, estamos - e estaremos cada vez mais - em presença de grupos e territórios perfeitamente informados da dimensão das disparidades existentes, da enormidade das injustiças e da perenidade de um mundo assimétrico e manipulado.

Neste cadinho, a fusão dos ingredientes atrás descritos ao fogo vivo do desespero não deverá produzir como resultado outro material que não o ódio cego e a multiplicação da violência explosiva.

Este panorama, trasfegado para o futuro da actividade turística, colocará grandes desafios aos destinos de lazer, seja através do possível acentuar do fenómeno da “não viagem” - ou da sua substituição pelas formatações despontantes de turismo virtual de imersão -, seja por um constante e pouco previsível reajuste das respectivas atractividades em função das imagens - voláteis - de segurança que a cada momento induzem no mercado. Em qualquer dos casos, a segurança, cada vez mais, tenderá a ser encarada como um “bem” precioso, pelos países, pelas cidades, pelos destinos turísticos e pelas DMO (Destination Management Organizations).

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Aumento dos conflitos não estatais e do terrorismo	x	
Surgimento de novas ameaças	x	

1.6. Áreas, Estados e economias emergentes

Tanto quanto é possível antever no contexto de uma realidade extremamente volátil devido às discontinuidades que cada vez mais afectam os raciocínios tendenciais, é de crer que o eixo económico - quando não económico e político - se continue a deslocar de ocidente para oriente. Na realidade, o dinamismo de que a Ásia tem dado mostras nas últimas décadas, motorizado sobretudo pela China, mas também pela Índia, parece imparável num horizonte de médio e longo prazo. Embora num quadro de

maior incerteza, a estes dois tigres asiáticos convirá adicionar, enquanto fortes candidatos a um protagonismo crescente ao nível regional e mundial, o Brasil, a Rússia e a África do Sul. Pese embora o futuro risonho sempre adiado do primeiro, as dificuldades políticas do segundo e as grandes assimetrias internas do terceiro, tudo leva a crer que a expansão das suas economias lhes reserve lugar na segunda fila da grande plateia do “drama” económico e político-militar mundial.

Enquanto isto, na Europa, adensar-se-ão as nuvens anunciadoras de eventuais tempestades susceptíveis de fissurar o edifício comum perseverantemente construído desde meados do século XX. Movimentos populistas de índole nacionalista, por um lado, e a erosão do espírito europeísta das populações e das instituições nacionais e regionais, por outro, poderão estar na base de abrandamentos - ou mesmo retrocessos - na dinâmica integradora política, financeira e militar da União.

Assim reconfigurada através de um novo complexo de nós, a rede de pilotagem do futuro sistema-mundo será caracterizada pelo extraordinário incremento dos fluxos comerciais e financeiros resultantes de uma acrescida interdependência, vertical e horizontal, entre os vértices dos poliedros que os acordos comerciais e financeiros irão configurar e reconfigurar.

Contudo, neste mundo aberto e de movimento, também como sempre, desenvolver-se-ão fenómenos de reacção e de defesa cuja expressão mais nítida passará pela instalação das barreiras que as medidas comerciais proteccionistas e/ou as políticas contrárias à livre circulação de pessoas e de informação instituem. Estas, poderão atrasar, nalgumas áreas e em algumas direcções, os ventos da história, mas, no final, cremos que não passarão de meros e fugazes reflexos de luz na grande tela do amanhã. No particular do turismo, este duelo entre Golias e David, marcará os compassos que enquadrarão as suas sinfonias de desenvolvimento, a um tempo mais extrovertidas e *main stream*, e a outro mais introvertidas e alternativas.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
A Ásia continuará a ser a região mundial mais dinâmica, designadamente em termos económicos	x	
Aumento dos fluxos de capital e do comércio internacional	x	

1.7. Emprego e empreendedorismo

A evolução recente do modelo de acumulação capitalista, largamente influenciado pela escola económica de Chicago¹⁰, de Stiglitz¹¹ e Friedman¹², bem como, do outro lado do Atlântico, por Hayek¹³ impôs um novo paradigma no triângulo relacional entre capital, trabalho e Estado. Este último, com funções meramente arbitrais e velador dos termos de concorrência entre empresas, devia, antes de mais, resguardar-se de intervenções regulatórias no âmbito do trabalho, o mesmo é dizer, abster-se de intervir na sua articulação com o capital, deixando tal tarefa - como inúmeras outras - à tão propalada, quanto incensada, “mão invisível do mercado”.

O que o futuro nos aguarda nesta matéria será, porventura, uma extensão no tempo da vertente mais *soft* destas teses, já que, apesar de progressivamente os ideais mais liberais se terem volvido conceitos órfãos de seguidores confessos, a verdade é que entranharam de tal modo em profundidade a ideologia económica e social dominante, que muitos dos seus postulados se tornaram verdades praticamente indiscutíveis, mesmo entre aqueles que nada têm que ver com a ciência económica - o cidadão comum - e, ainda mais surpreendente, entre muitos dos que se situam em campos ideológicos exóticos à primazia do capital, à predominância do mercado e à livre iniciativa.

Como tal, é de antever a manutenção da desregulação do mercado de trabalho, bem como a progressiva flexibilização dos regimes laborais, não só pelas razões anteriormente apontadas, mas também pela necessidade de adaptação aos novos contextos tecnológicos, à nova estrutura empresarial, aos novos hábitos de consumo, bem como a valores laborais tais como a flexibilidade de horários e de turnos, a mobilidade espacial dentro das empresas, a iniciativa individual criativa e eficiente, e o trabalho em equipa.

Enquanto isto e dentro do mesmo registo, é de esperar a manutenção de um significativo “exército de reserva” como forma de controlar o aumento dos custos salariais, facto que afectará especialmente os jovens e os os candidatos ao primeiro emprego, muitos dos quais oscilarão durante longos períodos entre o desemprego, o trabalho precário e a ocupação a tempo parcial. Temos, assim, uma situação laboral futura em que as expectativas de muitos serão relativamente baixas, quer no campo da

¹⁰ Os “Chicago Boys” do Chile pós-Allende.

¹¹ Joseph Stiglitz (1943-), economista dos EUA e prémio Nobel da Economia (2001).

¹² Milton Friedan (1912-2006), economista dos EUA e prémio Nobel da Economia (1976).

¹³ Friedrich von Hayek (1899-1992), economista austro-húngaro e prémio Nobel da Economia (1974)

segurança de emprego, quer no domínio das remunerações salariais, área em que será de esperar o aumento do fosso já existente entre o topo e a base da pirâmide funcional, entre as funções especializadas e as rotineiras, entre as que se posicionam - como no turismo - entre o *high-tech* e o *high-touch*.

Baixas expectativas face ao emprego traduzir-se-ão obrigatoriamente por prestações profissionais menos empenhadas, menos eficazes e menos eficientes, algo que, para além de defraudarem as esperanças de realização profissional inerentes a uma população cada vez mais qualificada academicamente, produzirá ondas de choque sentidas sobremaneira em sectores como o turismo, nos quais o toque humano dificilmente poderá ser substituído pelo recurso à intensificação tecnológica.

Aliás, tendo em conta o objectivo do presente relatório, é de referir que o sector da hotelaria e do turismo, quando comparado com outros, remunera particularmente mal os seus profissionais. A previsível continuidade deste fenómeno - que a evolução do contexto laboral geral indicia - poderá ser um importante factor na capacidade atractiva futura das escolas de turismo e, como tal, um escolho não negligenciável nos seus devires.

Todo este panorama pouco animador, ao qual poderíamos acrescentar as práticas selvagens a que são submetidos não poucos estagiários que buscam uma formação em contexto laboral, tem levado a que muitos candidatos a emprego optem pela criação do seu próprio posto de trabalho. Assim, progressivamente, o vocábulo “empendedorismo” entrou no léxico e no nosso quotidiano. Escolas, cursos, associações e outras instituições surgiram como areópagos desta solução laboral, a qual, diga-se em abono da verdade e malgrado as elevadas taxas de mortalidade das iniciativas delas decorrentes, constitui uma lufada de ar fresco no panorama desolador de grande parte do meio empresarial nacional, em geral, e no do turismo, em particular. Prospectivamente, tendo em conta a evolução previsível do emprego, em quantidade e em qualidade, é de pensar que estaremos em presença de um fenómeno com tendências expansivas, sobretudo nas camadas populacionais mais jovens e mais qualificadas.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Crescimento da taxa de desemprego jovem - Em média 1 em cada 5 jovens (15 aos 24 anos) está desempregado)		x
Crescimento do trabalho a tempo parcial	x	x
Baixas expectativas em relação ao emprego		x

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Novos valores no mercado de trabalho (ex. flexibilidade, mobilidade, iniciativa, trabalho em equipa)		x
Alterações na estrutura de remuneração do trabalho		x
Criação do próprio emprego/negócio	x	x

1.8. Crescimento económico mundial

Já atrás se avançou que o futuro do mundo económico será marcado por um balancear para oriente do seu centro de gravidade. Muita dessa deslocação poderá ser explicada através do crescendo em relevância de países como a China, a Índia, a Coreia do Sul, num plano de maior destaque, mas também de realidades emergentes como o Vietname, a Malásia, a Indonésia, entre outras. A grande interrogação que se coloca neste particular residirá, não no campo dos efeitos, mas antes no das causas que o embasam a montante: será que de “fábricas do mundo” estes países passarão, progressivamente, também a constituir-se como grandes produtores de inovação? Muito do futuro que aguarda o chamado “Ocidente” dependerá da resposta que o fluir do tempo dará a esta interrogação.

De qualquer forma, do ponto de vista do turismo, atendendo igualmente ao concomitante arrefecimento do crescimento económico mundial, será de prever alterações no âmbito das grandes bacias emissoras, juntando-se aos grandes fluxos turísticos actuais outros de forte significado, os quais, para além de compensarem os efeitos de eventuais decréscimos nas áreas de captação turística tradicionais, originarão mudanças substanciais nos padrões psico-sociológicos dos que nos visitam e avaliam. Este novo turista oriundo de paragens exóticas, portador de referentes culturais que nos são bastante menos familiares, com motivações muito próprias e específicas, com práticas e hábitos fora das nossas usanças, requererá uma atenção especial por parte dos destinos, muito em particular no domínio da formação dos seus profissionais, os quais deverão, cada vez mais, ser sujeitos a processos educativos imbuídos de um forte cosmopolitismo cultural. Efectivamente, ao contrário do que sucede em muitas das escolas de turismo actuais onde ao vocábulo “turista” está estreitamente associado uma matriz de referentes que se remete para um tipo de turista *mainstream*, no futuro há que salvaguardar a dimensão “polissémica” que crescentemente o caracterizará.

Teremos, pois, no futuro, uma nova geografia económica e turística. Contudo, haverá algo que persistirá e atravessará o turbilhão de mudança que se futuriza - as grandes disparidades regionais e nacionais, a persistência de bolsas de pobreza mais ou menos extrema. Constituindo chagas cuja génese muitos atribuem ao próprio processo de acumulação de riqueza através de um mecanismo de vasos comunicantes, representarão, nos mapas da prosperidade e do turismo, as áreas imersas de onde emergem as ilhas da prosperidade em que mana o “leite e o mel”. Embora em incremento no que se reporta ao número e à dimensão das “terras emersas”, tudo leva a crer que a natureza arquipelágica da riqueza mundial - e da emissão turística - se manterá num futuro descortinável.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Desaceleração do crescimento da economia mundial	x	
Migração do poder económico do ocidente para oriente	x	x

1.9. Economia da inovação

Apesar de Schumpeter¹⁴ ter desvendado muito precocemente, nos anos 40 do século passado, os princípios basilares da economia da inovação, só há relativamente poucas décadas é que a mesma se firmou como conceito *mainstream*. Contrariamente à economia neo-clássica que focalizava o crescimento económico como o resultado da relação entre o modo como os factores de produção eram aplicados e as consequentes respostas por parte do mercado, o novo paradigma económico com génese em Schumpeter coloca em evidência a capacidade para criar novos produtos, novos processos mais eficazes e novos modelos de negócio mais produtivos e competitivos. Numa palavra, a inovação, e não só tecnológica: os processos, os sistemas e as políticas tendentes à criatividade e à inovação, as redes colaborativas entre as empresas, o conhecimento, a capacidade para empreender e arriscar. Ou seja, a existência - ou não - de todo um ecossistema produtor do “novo”, de toda uma sociedade ou tecido empresarial susceptíveis de incorporar o novo e de o transmutar em inovação, de toda uma realidade económica e social inteligente no sentido mais holístico do termo.

¹⁴ Joseph Schumpeter (1883-1950), economista e político austríaco.

Por outro lado, tendo em consideração que tudo aponta para a perenidade deste modelo de crescimento e de competitividade - que decorre e se ajusta, na perfeição, ao novo mundo tecnológico que nos molda e moldará - sobressaem enquanto caverna da nau económica do futuro, a educação e a investigação científica, pura e aplicada. Neste contexto, mesmo em quadros de eventuais escassez de recursos, são de antever significativos investimentos nestes domínios, muito em especial no âmbito das designadas CTEM (Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática), algo que, no campo específico do ensino do turismo, deveremos ter presente, pois, quer queiramos, quer não, o futuro desta actividade também por aqui passará.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Centralidade da inovação, conhecimento, tecnologia e empreendedorismo	x	x
Aumento da importância do factor educação formal e aumento dos anos de escolaridade		x

1.10. Energia e alimentação

De entre um vasto conjunto de factores que marcarão a evolução do mundo económico, para além dos já expostos anteriormente, importa relevar, igualmente, os incrementos que recairão sobre as procuras de energia e de alimentos. Este acentuar da busca por soluções capazes de proporcionar respostas susceptíveis de suprir uma procura em crescendo, levar-nos-á, obrigatoriamente, para novos horizontes produtivos, novas formas de distribuição e novos padrões de consumo - energéticos e alimentares.

Efectivamente, o crescimento populacional que se verificará à escala global, aliado à entrada na sociedade de consumo de uma parte significativa da humanidade que até há bem pouco estava mergulhada num contexto de mera subsistência, aumentará de forma muito significativa a pressão sobre estes dois recursos básicos e indispensáveis à economia e à vida. Em paralelo, seja a produção alimentar, seja a captação energética, malgrado todos os avanços tecnológicos que decerto se produzirão entretanto, não parecem ter a capacidade para acompanhar o incremento previsível da procura, no primeiro caso porque não se divisa, num horizonte credível, uma nova revolução verde, no segundo, porque a entropia do sistema-mundo, à luz da segunda lei da termodinâmica, tenderá a aumentar, com o passar do tempo, para um valor máximo de equilíbrio.

Neste quadro, para além do aumento da investigação científica centrada na detecção de novas fontes de energia e de alimentos (ex. energias renováveis e insectos enquanto fonte de proteínas), assistir-se-á, sobretudo, a progressos notáveis ao nível das eficiências energética e alimentar: incluem-se nestes domínios, entre outros, os edifícios e as redes inteligentes, a gestão circular de energia, os alimentos geneticamente modificados¹⁵ e as novas técnicas de processamento alimentar.

No âmbito específico da energia, assistir-se-á a um progressivo afastamento dos combustíveis fósseis enquanto fonte energética primordial, bem como ao aumento substancial da parcela oriunda de fontes renováveis. As grandes interrogações, neste particular, prendem-se não só com o futuro do nuclear enquanto gerador energético, sobre o qual incide uma forte desconfiança e, mesmo, rejeição popular - já para não falar da sempiterna polémica sobre a rentabilidade dos avultados investimentos que mobiliza durante todo o processo produtivo, incluindo o desmantelamento das infra-estruturas em obsolescência -, mas também com a viabilidade do hidrogénio enquanto substituto efectivo, nos motores dos veículos de transporte, dos combustíveis fósseis e da electricidade. Apesar de todas as dúvidas que coalham o devir do impulso vital que fará mover o mundo do amanhã, uma coisa pode ser dada como certa: a energia - ou a sua escassez - constituirá um aguilhão principal das mudanças a que assistiremos na futuridade. O turismo, como actividade multifacetada que é, não só não ficará eximido desta problemática, como, pelo contrário, será particularmente sensível ao que nela vier a ocorrer.

No plano alimentar é jus conceber que o modelo produtivo actual defronte, no amanhã, graves problemas ao nível da satisfação - em quantidade e qualidade - de uma população em crescendo e com hábitos alimentares mais intensivos. Por outro lado, se a revolução verde operada a partir de meados do século passado permitiu aumentar a produtividade e a produção por via da alteração genética das espécies cultivares, da vulgarização dos fertilizantes e agrotóxicos de síntese, da mecanização e das técnicas produtivas, também não é menos verdade que através dela se assistiu à emergência de graves problemas com efeitos, a prazo, devastadores na capacidade produtiva global. Incorrem neste caso a devastação de extensas áreas naturais e florestais, a destruição de solos por esgotamento ou lixiviação, a contaminação do ambiente e das terras aráveis, a concentração fundiária, a mixigenação genética, as doenças com causas alimentares, de entre outra sintomatologia. Em acréscimo, importa igualmente realçar, não só a sobre exploração dos oceanos - em parte compensada pela muito poluente aquicultura -, mas também a enorme ineficiência dos processos produtivos tendentes à

¹⁵ Algo que, para muitos, está longe de ser um progresso digno de registo.

produção de proteínas de origem animal, algo que, apesar do vegetarianismo e veganismo cada vez mais correntes no mundo desenvolvido e próspero, assumirá um previsível incremento decorrente da entrada no mercado da procura dos novos consumidores oriundos das periferias em ascensão.

Neste contexto, tudo aponta para que se produza uma forte pressão sobre os recursos alimentares, sobre a concorrência pela obtenção dos alimentos tradicionais e, finalmente, pelo aumento dos seus preços de mercado. Daqui derivarão, no devir, duas tendências diferentes, embora convergentes nos efeitos segregadores que induzirão: por um lado, o acesso diferenciado da população aos alimentos mais naturais, mais tradicionais e menos processados, e, por outro, o surgimento de novos produtos alimentares, mais artificiais e com cadeias de processamento mais longas, mais alterados geneticamente, mais exóticos relativamente ao que conhecemos e consumimos actualmente.

O turismo, mais uma vez, estará incluído no turbilhão de mudança que nos espera neste domínio, não só porque concorrerá no mercado pelo acesso aos bens alimentares, mas também porque se terá de adaptar às novas matérias primas que em breve começarão a fazer a sua aparição nas nossas despensas e nos frigoríficos dos estabelecimentos hoteleiros e de restauração. Uma nova gastronomia despontará e, com ela, novas necessidades educativas no domínio da produção alimentar colectiva serão sentidas e requeridas: cozinha restaurativa de plant-based products; preparação de insectos e de produtos deles derivados; confecção de algas; inclusão nos processos culinários de impressoras de alimentos 3D; utilização de carne produzida em laboratório, bem como novas tecnologias de produção e de consumo (*Lap top Kitchens, food labs, bio refrigeradores, placas analisadoras da composição das matérias primas, garfos inteligentes, animação pré-refeição, menus holográficos, e tudo o mais que o tempo e a tecnologia nos reservam e que ainda nos são evanescentes*).

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
A energia como factor crítico de mudança	x	
Aumento da importância da eficiência energética	x	
Aumento dos alimentos geneticamente modificados e reacções aos mesmos	x	
Novas tecnologias produtivas de alimentos - eficiência		x

1.11. Modelo de desenvolvimento sustentável e recursos hídricos

Embora o conceito de sustentabilidade tenha sido definido e disseminado após a divulgação, em 1987, do Relatório Brundtland¹⁶, nas suas ideias mergulham as raízes nos trabalhos publicados durante o século XVII, na Europa, sobre a problemática da gestão sustentável das florestas como meio para fazer face à escassez crescente de madeira para corte. Não é, pois, de admirar que a sustentabilidade tenha sido muito precocemente associada à manutenção indefinida das actividades humanas através da reposição, não afectando o contexto biótico, dos recursos por elas mobilizados. Esta marca de água genética transparecerá, naturalmente, na concepção de desenvolvimento sustentável, a qual articula a manutenção dos sistemas naturais com a satisfação das necessidades económicas, sociais e políticas da Humanidade. Após a divulgação do referido relatório oriundo das Nações Unidas, o escopo do desenvolvimento sustentável foi estabilizado em torno da ideia de provimento das necessidades actuais, sem hipotecar as das gerações vindouras, apontando, desta forma, para uma utilização parcimoniosa e inteligente dos recursos renováveis e não renováveis. Actualmente, o desenvolvimento sustentável incorporou novas preocupações, designadamente a inclusão social, a informação, a participação e a integração, isto é, alargou o seu âmbito ao horizonte - presente e futuro - de felicidade humana, conseguida através da manutenção do capital natural, do capital social e do que, através dos séculos, derivou do ajuste entre os grupos humanos e o território.

Pese embora as críticas nada despidiendas de que é alvo - enquanto conceito não aplicável ao consumo dos recursos não renováveis e enquanto conceito que descansa “consciências pesadas” e que, por decorrência, mascara a insubsistência do modelo de crescimento económico que derivou da revolução industrial - o desígnio de sustentabilidade tem vindo a influenciar, de forma acrescentada, todos os aspectos da actividade humana e, muito em especial, os hábitos quotidianos e os padrões de consumo prevaletentes.

Na verdade, sendo os efeitos do denominado progresso por demasia evidentes no campo da poluição ambiental e no da qualidade dos recursos básicos e indispensáveis à vida, uma parte significativa da população mundial, à medida que se foi libertando das angústias da mera sobrevivência, incorporou preocupações que a fazem convergir com as elucubrações teóricas da economia sustentável. Esta mais ampla consciência ambiental tem vindo a originar ondas de choque que atingem - e seguramente atingirão

¹⁶ World Commission on Environment and Development, Our Common Future, United Nations.

de forma ainda mais aguda no futuro - as preferências dos consumidores, designadamente os turistas. Assim, é de antever para o amanhã, um turista muito mais preocupado com as suas pegadas ambientais e sociais, muito mais consciente e responsável, muito mais selectivo face às políticas de sustentabilidade postas em prática pelos destinos turísticos, muito mais motivado por produtos *light* e por formatos turísticos que - certo ou erradamente -, como o ecoturismo ou o turismo de base comunitária, se auto proclamam de coadjuvantes do património natural e cultural.

No que aos recursos hídricos diz respeito, pela sua natureza vital, as preocupações quanto à existência futura, em quantidade e qualidade, da massa-crítica necessária à manutenção dos processos humanos e naturais, assumem uma relevância muito especial. Embora novos métodos de gestão hídrica e novas tecnologias de tratamento de efluentes líquidos e de aquíferos contaminados venham a despontar num futuro mais ou menos próximo, também não é menos certo que o seu consumo tenda a aumentar em ritmos inoportáveis, abrindo, por esta via e pela das alterações climáticas, horizontes de escassez hídrica em muitas áreas do globo. Mais uma vez, o turismo, como actividade intensiva no consumo de água, poderá ser atingido de forma significativa por via da competição que nessas áreas manterá com outras necessidades económicas e quotidianas das populações (ex. o que já se passa actualmente na região ibérica de Múrcia).

Em última análise, como mostrou Georgescu-Roegen¹⁷ na sua obra seminal de 1971 “The Entropy Law and the Economic Process”, a capacidade do planeta para suportar a população mundial e os seus hábitos de consumo é limitada, pelo que, tendo em conta que os recursos são inevitavelmente degradados pela actividade económica global, esta caminhará para um futuro e já anunciado colapso. Soluções?: abandonar o produtivismo e o consumismo (degrowth). Optar por um modelo económico ecológico. Refundar a qualidade de vida não na abundância das coisas, mas na dos sentimentos.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Generalização da ideia de desenvolvimento sustentável	x	x
Aumento da consciência ambiental dos consumidores - padrões de consumo	x	
Aumento da poluição, especialmente em locais de grande concentração populacional e desenvolvimento precário	x	
Fortes impactos no âmbito da qualidade do ar, água, florestas, ...	x	

¹⁷ Nicholas Georgescu-Roegen (1906-1994), economista e matemático romeno-americano.

1.12. Mudanças climáticas

As tão discutidas alterações climáticas, quando contextualizadas na história da Terra, não constituem, de modo algum, um fenómeno inédito. Efectivamente, descontando mudanças climáticas súbitas originadas por catástrofes de dimensão planetária, tais como a queda de mega asteróides ou as erupções de super vulcões, a Terra tem sido palco de numerosas oscilações do clima. Reportando-nos unicamente ao Pleistocénico podemos contabilizar 6 períodos glaciares (Biber, Donau, Guntz, Mindel, Riss e Wurm), todos eles, como se verifica na actualidade, separados pelos chamados períodos interglaciários. Acompanhando estas oscilações, outras se verificaram no que ao nível das águas dos oceanos diz respeito, as denominadas transgressões e regressões marinhas.

Neste quadro, qual a novidade das mudanças climáticas de que actualmente tanto se fala e tanto se discute? Entre outras coisas de menor relevância, a grande originalidade do que se desenrola no plano climático hodierno reside no facto de que as mudanças que actualmente se verificam, contrariamente a todas as anteriores, têm causas de natureza antrópica, não estando, pois, relacionadas com os processos geológicos ou as correntes oceânicas. Como tal, não sendo previsível haver alterações de monta nos padrões de relacionamento entre o planeta e os seus ocupantes humanos, o futuro reservar-nos-á, com bastante expressão probabilística, um agravamento daquilo que já na actualidade se insinua - um continuado aquecimento global.

A verificar-se a sua previsível continuidade e agravamento, o referido aquecimento global desencadeará, num globo sobrepovoado e litoralizado, efeitos devastadores num horizonte de médio/longo prazo. De entre estes, são de salientar: a desertificação de vastas áreas agora verdejantes ou florestadas, o derretimento das calotas polares e de outras reservas de água no estado sólido, a transgressão marinha com a consequente inabitabilidade de muitos litorais, perturbações nos sistemas agrícolas, migrações massivas de populações, disputas territoriais, tropicalização das médias latitudes, epidemias, alterações na fauna característica dos lugares, fogos florestais devastadores, escassez hídrica, eventos climáticos extremos, entre muitos outros.

No que ao turismo diz respeito, para além dos reflexos transversais que tudo e todos afectarão, as mudanças climáticas induzirão efeitos específicos que interessa dimensionar. Desde logo e no geral, um previsível incremento do controle efectuado sobre o desenvolvimento turístico em função da avaliação, caso a caso e momento a momento, dos seus impactos climáticos e ambientais. Por outro lado, agora no âmbito parcelar dos destinos turísticos, é de antever modificações significativas na geografia turística mundial, não só com o declínio - ou mesmo desvanecimento - de alguns

destinos litorais ou com condições climáticas extremas, mas também pela emergência de outros que o aquecimento global beneficiará (ex. áreas actualmente com temperaturas demasiado rigorosas para o turismo balnear ou para o turismo de exterior, no geral).

Em qualquer dos casos, a persistir e a acentuar-se a tendência em apreço, todo o turismo e todos os destinos verão comprometidos, a prazo, os seus futuros. E, o que é bem mais gravoso, não será só o turismo!

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Manutenção da tendência para o aumento da temperatura média global - mecanismos de adaptação	x	
Incremento dos eventos climáticos extremos	x	
Subida do nível médio das águas do mar	x	
Incremento dos fogos florestais	x	
Expansão das doenças tropicais e fauna e flora exógenas	x	

1.13. Diversidade dos meios tecnológicos disponíveis e sua evolução

Como já anteriormente foi sugerido, o futuro reserva-nos a plena expansão da economia da inovação, a qual, baseada nos avanços das tecnologias disponíveis a todos os campos da actividade humana, traduzirá a crescente integração e a incremental centralidade do conhecimento tecnológico em todos os processos, económicos e não só.

Este novo paradigma competitivo, baseado na criatividade e na inovação disruptiva, configurará, de igual forma e em progressão acelerada, toda a tessitura do sistema turístico que dele advirá, desde as empresas aos destinos turísticos, desde a oferta à procura, desde o *marketing* pré-venda à fidelização dos clientes. Mais leve do que uma pena e mais fina do que a areia do deserto, a inovação estender-se-á e infiltrar-se-á em todos os mecanismos que farão o mundo avançar no curso do futuro - admirável ou abominável - que a todos nos aguarda até atingirmos o Rio Letes do esquecimento final.

Efectivamente, a aceleração das soluções tecnológicas tenderá a ser de tal forma brusca, veloz e ampla que o entendimento prospectivo dificilmente as acompanhará, seja na sua natureza, seja nos seus efeitos globais e específicos ao turismo, seja, ainda,

nos novos problemas éticos que carrega para a arena competitiva e para o tabuleiro da existência: quais os limites à inovação tecnológica? Qual o lugar do ser humano num mundo operado através da inteligência artificial? Qual o retorno dos investimentos tecnológicos num quadro em que mal vêm luz, entram em obsolescência? Qual o lugar da tecnologia em actividades, como o turismo, que se estribam no contacto humano? Quais as novas geografias do futuro tecno-mundo?

Neste último aspecto, a crer nas tendências que se verificam na actualidade, tudo leva a crer que a Ásia, liderada pela China, Índia e Japão, emergirá para os pináculos do produtivismo tecnológico, libertando-se, progressivamente, do seu principal calcanhar de Aquiles nesta matéria: o factor inercial induzido por uma matriz civilizacional demasiado estruturada em torno da obediência, da hierarquia e da tradição, algo muito positivo para a produção de bens e serviços, mas contraproducente para a geração de inovações revolucionárias e disruptivas. Ver-se-á, num futuro próximo, se não serão futuras vítimas da “maldição das ditaduras”, ou seja, dos efeitos da ausência de tolerância face ao erro e face à iconoclastia social, política e tecnológica.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Aceleração crescente das soluções tecnológicas	x	x
Integração acelerada das tecnologias disponíveis	x	x
Reforço da economia da inovação	x	x
Novas questões éticas	x	

1.14. Modificação do quotidiano devido ao avanço das TIC

Foi referido em anterioridade que as novas tecnologias insinuar-se-ão em todos os domínios da vida, desde o trabalho ao lazer, da investigação científica aos negócios, dos objectos à transcendência. Um dos motores principais que impulsionará a nave da existência, de todos e cada um, para as profundezas - ainda parcialmente incognoscíveis - do que o incomensurável mundo novo nos reserva para o amanhã, será, indubitavelmente, o agregado das vindouras tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Estas, reservam o potencial para nos colocar, progressivamente, o mundo, cada vez mais, na ponta dos dedos, torná-lo transparente, acessível, manipulável, independentemente da distância geográfica, para além das dobras do tempo. Mesmo no mais inóspito rincão da floresta amazónica, a choça comunal, de

entre todas as janelas de onde se divisa o arvoredo luxuriante, disporá de uma que se abre sobre a bolsa de Tóquio, ou a Biblioteca do Congresso, ou o que se passa, em tempo real, no tráfego de acesso à Ponte 25 de Abril, ou o discurso de Churchill proferido a 18 de Junho de 1940. Contrariamente ao passado em que a informação era poder, no futuro, o poder migrará para a capacidade de discernir entre o “mineral” e a “ganga”, para a capacidade de gerir e de tornar cognoscível mega avalanches informativas, de processar os “Big Data”. Mas não só, também e ainda à sombra de uma Andiroba amazónica, será possível efectuar compras presenciais, através de avatar, na *Galerie du Roi* em Bruxelas, experienciar uma estada na Pousada de Baucau em Timor Leste ou gerir os activos da tribo na pauta da City de Londres.

Tão ampla será a paleta das modificações do porvir que se torna virtualmente impossível visar e discorrer sobre todas. Assim, atender-nos-emos somente a algumas, quiçá as de maior significado para o escopo vertente.

No domínio do trabalho assistir-se-ão a modificações muito significativas, as quais passarão pela dispersão geográfica dos postos físicos; pelo surgimento e/ou grandes avanços nas novas, ou já existentes, ferramentas de trabalho, cada vez em maior número e cada vez mais sofisticadas - inteligência artificial, realidades aumentada e virtual, drones, redes neuronais, *clouds* específicas, *websemânticas* inovadoras, avatares holográficos, ...; pela extinção de muitas profissões e de muitas funções laborais; pela emergência de novos domínios de actividade e pela revalorização - social e profissional - do espectro das actividades humanas. De entre estas últimas é de salientar, como detendo acrescido potencial, todo o vasto sub-conjunto das que incorporarão, intensivamente, competências nos domínios CTEM (Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemáticas aplicadas).

Mas não só o emprego e o trabalho sofrerão evoluções e transmutações. Também o lazer será palco da insinuação crescente das TICs, as quais alterarão - profunda e profusamente - o argumento que regerá o recreio e o turismo no assombroso mundo que nos aguarda. Desde logo e só para nos atermos a um exemplo, a virtualidade. Será seguro afirmar que a mesma transformará radicalmente as práticas e os hábitos turísticos do futuro através da introdução de uma quarta dimensão no complexo espaço-temporal disponibilizado; já com menos seguridade se divisa, da actualidade, se a virtualidade não tenderá a substituir o turismo tal como o conhecemos hodiernamente, ou seja, se não levará a um turismo efectuado confortavelmente no remanso dos nossos lares, calmo no invólucro mas terrivelmente excitante na substância: turismo cinegético nas florestas da Malásia, onde os tigres se insinuem pelas palmeiras; turismo espacial com estada no planeta Marte, no sopé das colinas

Columbia; “Dark Tourism” na Flandres, participando na mortífera ofensiva do Somme de 10 de Julho de 1916.

Neste quadro em que as distâncias absolutas, e relativas, serão pouco significativas e a barreira do tempo vencida, também o ensino será profundamente modificado, tendendo, progressivamente, para a desmaterialização das escolas e para a omnipresença de novas formatações pedagógicas à distância, recorrendo a avatares holográficos materializados e interactivos.

Mas, este mundo venturo da tecnologia personalizada e da *internet* em todas as coisas, não significará, na prática e fora das elucubrações a propósito do seu potencial abrangente, que entremos numa era de equanimidade no acesso à informação. Será, seguramente, um grau e um tipo de infoexclusão diferente, em qualidade, daquela que hoje se verifica, mas, ainda assim, um *digital divide* no acesso à sofisticação e à eficácia digital. Também neste domínio, parafraseando livremente Orwell¹⁸, seremos todos iguais, embora uns mais iguais do que outros.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Modificação do trabalho devido às novas tecnologias		x
Extinção de profissões e surgimento de outras	x	x
Modificação do lazer devido às novas tecnologias, designadamente o lazer virtual	x	x
Aumento do papel do ensino à distância		x
Reforço dos sistemas wireless - a internet em todos os momentos e em todas as coisas	x	x
Reforço da manipulação dos Big Data	x	x
Personalização das soluções tecnológicas	x	
Acesso a informação através de clouds		x

1.15. Automação, robótica, nano e biotecnologias

A automação de todos os campos da actividade humana, desde a automação doméstica, à regulação de trânsito, passando pela automação agrícola, industrial,

¹⁸ Eric Arthur Blair (1903-1950), jornalista, escritor e político britânico, popularizado através do seu pseudónimo de George Orwell.

comercial, hoteleira, militar e muitas outras, será uma realidade em crescendo acentuado.

A progressiva substituição dos humanos através da automação levada a cabo por via da robotização das tarefas mais árduas e mais rotineiras constituirá um fenómeno de transcendente significado no nosso quotidiano futuro, no nosso bem estar e qualidade de vida, na nossa relação com o trabalho e com o lazer. Mas, paralelamente, dados da ONU apontam para a existência, já actualmente, de mais de 800 mil robots a participar em processos produtivos, algo que equivaleu à supressão de um número de postos de trabalho também ele superior a dois milhões, enquanto um estudo elaborado pelo McKinsey Global Institute, aponta para 800 milhões os empregos que podem vir a ser perdidos no horizonte de 2030. Ou seja, estamos - e estaremos ainda mais no futuro - em presença de uma equação com dois termos de sinais contrários: um, positivo e luminoso, o do alívio da carga de trabalho imposta à humanidade; outro, mais sombrio, o do desaparecimento de meios de subsistência e, mesmo, o da insustentabilidade do Estado Social através da redução das tributações decorrentes do trabalho, bem como da imanente sobrecarga dos seus deveres assistenciais.

Não obstante, a generalização da robótica às pequenas e às médias empresas, nomeadamente as da hotelaria e do turismo, poderá constituir uma abertura de grandes janelas de oportunidades, através das quais o tecido empresarial poderá melhorar os serviços e os bens disponibilizados, bem como incrementar as suas margens de lucro ao mesmo tempo que coloca no mercado produtos mais acessíveis. Esta expansão dos mercados potenciais, poderá, de alguma maneira e com um significado difícil de prever hoje, compensar, parcialmente ou na totalidade, os empregos alvo de supressão por via da automação anteriormente aludida. Este será, seguramente, um aspecto a monitorizar atentamente no futuro.

No campo adveniente neste ponto, o das nano e das biotecnologias, há que esperar futuros progressos explosivos, os quais, entre outros aspectos, muito influirão para efectivos aumentos da longevidade e da qualidade de vida ao longo de todo o ciclo vital, avanços esses que induzirão, no turismo, não só um possível incremento do mercado potencial, mas também o aumento do significado que já na actualidade detém o segmento dos “empty-nesters”. Mercado sénior esse, com necessidades, expectativas e motivações muito específicas, às quais é necessário dar resposta de forma adequada. Para tal, a formação em hotelaria e turismo, também neste particular, terá que se repensar e se reformar, quando não, mesmo, se revolucionar.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Ampliação do campo de aplicação dos robot e sua generalização às médias e pequenas empresas	x	x
Aumento da qualidade de vida devido à explosão e convergência das nanotecnologias com as biotecnologias	x	x

1.16. Papel do Estado

Numa economia com laivos inspirativos de matriz liberal - regulada sobretudo pelo mercado - o papel do Estado acantona-se a áreas que se ligam a três desideratos principais: regular tudo aquilo para o qual o mercado carece de vocação; prover assistência aos excluídos ou marginalizados das lógicas inerentes a essas economias; conferir viabilidade ao sistema no seu todo através de uma intervenção tendo em vista minorar e ultrapassar as deficiências e insuficiências da regulação através dos mercados. Na verdade, o que atrás se expôs, seria o que era suposto ocorrer tendo em conta o paradigma dominante, contudo, como é consabido, o Estado é chamado a intervir em arenas muito mais amplas, não só porque a regulação através do mercado não se ajusta totalmente ao modelo social europeu, mas também porque em tempos de crise ou de vacas magras é tido, mesmo pelos irreduzíveis defensores do “menos Estado, melhor Estado”, como uma bóia de salvação.

Não se torna fácil prospectar o que nesta matéria nos reserva o amanhã, Já porque existirão oscilações de ciclo curto que tornam complexa a análise tendencial, já porque será de esperar que neste particular venham a ocorrer situações díspares, de mais, ou menos, Estado, de Estado árbitro ou Estado “player”.

De qualquer dos modos, olhando em retrospectiva até ao último quartel do século findo, a manterem-se as condicionantes principais, é de prever uma diminuição futura da intervenção estatal na economia e na sociedade, decréscimo esse que, cremos, será levado a cabo em ritmos menos vivos dos que sucederam num passado recente. Por outro lado, com o advento de novos problemas ou com a agudização de outros já existentes, será muito provável assistirmos ao abandono - ou diminuição - da participação, por parte do Estado, em alguns domínios, enquanto se verifica, concomitantemente, a sua entrada, ou reforço da intervenção, noutras áreas— problema.

Neste contexto, será de encarar detendo fortes probabilidades de virem a ocorrer, no campo em apreço e no amanhã, as seguintes dinâmicas: diminuição ou limitação dos financiamentos dirigidos para a educação, em geral, e o ensino superior, em particular;

reforço das políticas direccionadas para os idosos e para a integração dos jovens no mercado de trabalho; novos regimes de pensões e novos modelos contributivos tendo em vista assegurar a sustentabilidade dos sistemas de segurança social; aumento da participação dos privados no âmbito dos mecanismos de pensões; novas taxas incidentes sobre meios tecnológicos substitutivos (ex. robots, drones, veículos de condução autónoma, sistemas de automação de serviços, entre outros) ou tendentes a reforçar princípios éticos (ex. novas taxas ambientais ou novas taxas tendo em vista reforçar o factor “equanimidade”).

Relativamente à carga tributária imposta pelo Estado e pela sua acção, o seu peso jogar-se-á no tabuleiro do “mais” ou “menos” intervenção, ou, melhor, na evolução do saldo entre as dinâmicas de sinais contrários que forem registadas na pauta dos dispêndios estatais. Tendo por base o cruzamento de tudo isto com a evolução previsível da economia e da sociedade, à partida, não será de excluir que possam vir a verificar-se, no futuro, incrementos na carga tributária global.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Limitações ao nível do financiamento público no âmbito da educação		x
Reforço das políticas dirigidas aos idosos	x	

1.17 Competidores e modalidades de competição

A competição é algo presente na nossa sociedade em todos os domínios e de forma acrescida, não só porque o número de actores implicados apresentou um aumento significativo, mas também porque a natureza intrínseca do modelo económico e social vigente assentou no factor competitivo enquanto motor fundamental da inovação e do progresso dos seus diversos domínios estruturais.

Este aspecto, que perpassa, como se viu, de forma transversal a realidade em que nos inserimos - a crer no que é possível antever à distância - tenderá a aumentar num futuro de médio/longo prazo, já porque não se vislumbram inflexões nas forças anteriormente invocadas, já porque, caldeada pelo desígnio da sustentabilidade dos processos, a competitividade continuará a ser um desígnio incontornável das pessoas, das empresas e dos colectivos.

Contudo, o referido acréscimo competitivo que todos experimentaremos no amanhã, não se desenrolará recorrendo à mesma “gramática” que lhe confere existência na actualidade. Desde logo e embora o preço dos bens e dos serviços conserve

relevância, a sua importância tornar-se-á progressivamente subseciva relativamente a outros aspectos que, entretanto, emergirão. Tais serão os casos da inovação, da qualidade percebida, da meta funcionalidade, da diferença, da originalidade e autenticidade, dos valores éticos, da justiça no plano da distribuição dos benefícios e das externalidades - só para referir alguns.

No domínio específico do turismo, estes e outros factores competitivos avultarão a sua influência nos âmbitos da atractividade das empresas e dos destinos. Na realidade, vertentes como a capacidade instalada para efectivar os sonhos dos viajantes; para transformar o âmago daqueles que empreendem estadas turísticas e/ou para envolver os mesmos na concepção e na operacionalização das experiências turísticas, serão dimensões que, cada vez mais, produzirão vantagens competitivas relevantes.

Para findar o aspecto em colação, interessa referir que todas as dinâmicas referenciadas se produzirão num contexto espacial em profunda mudança, quanto à sua minguante dimensão, mas, sobretudo, quanto à desmaterialização do mesmo por via da sua virtualização e desterritorialização. Efectivamente, um espaço cujo efeito de barreira se medirá por não mais do que milésimos de segundo.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Incremento dos polos de competição - territórios, empresas, ...	x	x
Entrada de novos actores portadores de argumentos competitivos inovadores e não tradicionais	x	
Aumento do carácter desterritorializado da arena competitiva	x	x
A qualidade como factor de competição	x	x
Incremento da valorização da diferença	x	x
Os factores éticos e a justiça como elementos componentes do panorama competitivo	x	x
A sociedade do sonho	x	x

2 - O formidável turismo do amanhã

O presente ponto, dedicado ao turismo no amanhã, já foi parcialmente afluído ao longo da exposição que configura a parte 1. Retomam-se aqui esses aspectos, complementados com outros, tendo na mira proceder a um depuramento focalizado no turismo e, em acréscimo, a uma organização dos *outputs* através de um outro racional, mais próximo e mais familiar à área do conhecimento do turismo.

2.1. A inovação tecnológica em turismo

Afirmou-se precedentemente que a inovação tecnológica, não só estruturará as sendas que o futuro cursará, mas que também se estenderá a todos os domínios da actividade humana e a todas as coisas que a povoam. O turismo, por acréscimo de razão em face da sua natureza multidimensional, será, certamente, um deles.

E de tal forma os avanços tecnológicos tocarão a actividade turística que, sem margem para dúvidas, tal como alguém que muda bruscamente de ambiente luminoso, a tornarão praticamente ininteligível aos nossos olhos, formatados pelo presente e adaptados à sua luminescência e matizes.

O admirável mundo novo será, igualmente, o do “Brave new tourism”. Um turismo virtualizado; um turismo em que os percursos se efectuarão, porventura no conforto do lar, por rotas que cruzarão o espaço, mas também o tempo. Um turismo que, mesmo na sua versão fisicamente presencial, disponibilizará experiências radicalmente diferentes a cada constituinte do agregado familiar ou do grupo. Um turismo em que as barreiras físicas e linguísticas deixarão de existir. Em que o Mandarim ou o Hindi, as línguas dominantes do futuro, serão transpostos automática e instantaneamente pelos mecanismos de tradução possibilitados pelos avanços da implantologia neural.

Mas, até esse horizonte turístico distante acontecer, muitas mudanças intermediárias ocorrerão no longo caminho que unirá o presente ao futuro que, lá bem longe e por entre as névoas dos estratos temporais, é já possível entrever no turismo, encarado este enquanto actor e produto das cambiantes que terão lugar, mas também enquanto agente de mudança.

A internet das coisas, os serviços baseados em geolocalização, a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual e a tecnologia blockchain, serão vocábulos cada vez mais correntes no léxico científico e técnico do turismo. Em conjugação com outros aspectos, perpassarão todos os recantos dos múltiplos cómodos que compõem o

turismo, dando azo à estruturação de uma oferta mais atraente, mais eficiente e mais inclusiva; economicamente viável, social e ambientalmente sustentável. Igualmente contribuirão, na óptica da procura, para melhorar e individualizar a prestação de serviços, para aumentar o carácter impressionante das experiências dos clientes e para intensificar o resultado do *marketing* personalizado e de proximidade.

Em associação - e porque os meios de acesso à informação, a decorrente gestão e a sua conseqüente comunicação, serão cada vez mais poderosos (ex. *web apps*, plataformas baseadas na *cloud*, redes sociais, aplicativos mobile, tecnologia *beacons*, *chabots*, entre outros) - novas necessidades no âmbito das competências exigidas aos profissionais do turismo surgirão ou reforçar-se-ão a prazo: gestão e análise de *Big Data*, *e-marketing*, *web design*, gestão de redes, engenharia de aplicativos, e muitas outras que, em súpula e no seu conjunto, requererão, no futuro, uma cada vez maior formação científica, tecnológica e matemática (CTEM - ciências, tecnologias, engenharia e matemática). Quer seja, ou não, do nosso agrado, esta dinâmica, no seu todo, constituirá, sem qualquer reboço, a estrutura da nau do futuro, tanto mais que, de forma quiçá menos visível, já o é actualmente. Vejam-se as instituições de referência internacionais no campo do ensino da hotelaria e do turismo, vejam-se, mesmo, as escolas nacionais mais “arejadas” em face do passado, mais dinâmicas e mais atentas ao devir.

Neste novo quadro turístico em que todos - profissionais e turistas - terão, através dos potentes dispositivos móveis que nos aguardam, acesso a tudo a todo o momento, as técnicas de comunicação e de fidelização dos clientes verão, não só as suas importâncias acrescidas, mas também os seus métodos e veículos modificados. Neste último aspecto, há que referir como particularmente relevante a utilização do jogo como elemento orientado para o *marketing*, para além, evidentemente, do seu papel enquanto magnete atractivo e como intensificador de experiências turísticas.

Ainda no âmbito das tecnologias com forte incidência no devir do turismo, é mister referir os *drones*, em particular, e a robótica, em geral. No que aos primeiros se reporta é de relevar o seu elevado potencial no domínio do reconhecimento do território turístico e, no futuro, no âmbito da visitaçã - a partir do ar e através da transmissão à distância - de locais e de rotas. Quer o turismo na natureza, quer o turismo urbano, poderão, recorrendo a esta tecnologia de forma combinada com outras que entretanto surgirão, alcançar novos patamares impressionantes nas experiências que proporcionarão aos turistas, quer pela inclusão generalizada da 3ª dimensão nas práticas turísticas, quer, recorrendo à automação e à inteligência artificial, pela separação física entre o observador e o observado.

No caso do segundo aspecto, a robotização, estima-se que o turismo será um dos setores mais afetados por ela e pela conseqüente automação futura de milhares de tarefas. Efectivamente, estima-se que 66% dos postos de trabalho ligados ao alojamento e restauração em todo o mundo poderão vir ser automatizados até 2055 (53,9 milhões de empregos substituídos por máquinas).

Será isto o reverso da medalha do maravilhoso novo mundo tecnológico? Sim e não! Tudo dependerá, desde logo, do volume de emprego criado para conceber, operacionalizar e manter toda a parafernália instrumental que requer, mas também dos mecanismos de substituição que forem engendrados e postos em prática para sustentar e ocupar o diferencial entre os postos de trabalho suprimidos e os criados. Em decorrência, será lícito questionarmo-nos sobre se, finalmente, se darão passos efectivos para a tão propalada sociedade do lazer e do bem estar, ou se, em alternativa, caminharemos para uma situação em que os excluídos do turismo engrossarão, conjuntamente com os que advirão dos impactes tecnológicos noutros domínios de actividade, as fileiras dos marginalizados e dos carenciados, mesmo que a estes, seja proporcionado o acesso a mecanismos de compensação económica e social.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Turismo como agente e ator da mudança		x
Big Data	x	x
Gamificação como instrumento de fidelização	x	x
Das Apps às Progressive Web Apps	x	x
Plataformas tecnológicas baseadas na <i>cloud</i> computing	x	x
Redes sociais	x	x
Aplicativos mobile	x	x
Chatbots	x	x
Automação de trabalho (robótica)	x	x

2.2. Alojamento

Na posteridade, o alojamento, quer nas suas características específicas, quer no modo como se articula com as estadas turísticas de contexto, continuará, paulatinamente, a evoluir e a ser alvo de revoluções bruscas e pontuais.

Desde logo, acrescerá a sua centralidade nos actos turísticos acompanhando e derivando da diversificação já hoje registada - e que se prevê vir a ser continuada e intensificada - no particular dos meios de alojamento. Paralelamente, novas formatações surgirão, novos temas inspirarão a arquitectura e a decoração, novas tecnologias serão incorporadas, novos serviços comporão as paletas da oferta, novas formas de organização e de gestão hoteleira emergirão. Numa palavra, tudo, ou quase tudo, mudará.

Contudo, porventura a maior e a mais importante tendência estruturante neste domínio, ocorrerá no âmbito da relação entre os meios de alojamento e os hóspedes, a qual tenderá a tornar-se mais completa e mais complexa. Deixando de ser um mero local de pernoita, de retempero de energia e de restauração, as unidades de alojamento tenderão a tornar-se verdadeiros ecossistemas turísticos onde os hóspedes terão acesso a experiências imersivas diferenciadas, proporcionadas pela conjugação de múltiplos elementos convergentes num foco evocativo, bem como pelo recurso a tecnologias, tais como as realidades aumentada e virtual. Desta forma, em qualquer localização que estejamos, poderemos vivenciar o ambiente e a emoção de residir num castelo japonês, o bucolismo de um *chalet* de Berchtesgaden, o exótico de uma morança guineense ou o glamour artístico e boémio de Montparnasse em pleno século XIX.

Concomitantemente, a personalização das unidades de alojamento *on-demand*, através de paredes revestidas de películas laser TV - 32K, de aromatizadores com ventilação, de emissores holográficos de terceira geração e de criadores de ambientes sonoros, será viabilizada, diversificando, deste modo, a composição ambiental consoante as preferências de cada hóspede e, mesmo, cada momento da sua estada. Enquanto isto, o recurso a impressoras de alimentos 3D e a robots permitirá compor e servir as mais diversificadas e condizentes refeições.

Muitas outras evoluções terão como palco os meios de alojamento, tantas que seria despiciendo listar todas as direcções para que apontarão e todas as modalidades que as concretizarão. O certo é que a diversidade da oferta será ainda maior do que a que é já realidade, diversidade essa estendendo-se a todos os degraus da escada da qualidade e do preço, desde o topo à base. Neste quadro de crescente competitividade, quer a inovação diferenciadora, quer os investimentos necessários à

sua concretização tenderão a aumentar exponencialmente, facto que, não obstante o turismo do futuro continuar a ser previsivelmente uma área de negócio no essencial composta por empresas de pequena e média dimensão, deverá originar efeitos de concentração em grandes cadeias hoteleiras constituídas através do regime de aquisição, contratos de gestão ou *franchising*, bem como, sobretudo nas economias mais débeis, através do engrossar dos investimentos externos oriundos dos grandes grupos de hotéis, dos fundos de pensões mais poderosos e dos gigantes da finança internacional.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Os meios de alojamento como atractivo per si	x	x

2.3. Do produto às experiências

Em 1999¹⁹, Rolf Jensen²⁰, editou o livro a “Sociedade do Sonho”. Nas suas cerca de duzentas páginas, entre outros aspectos, chama a atenção para o valor contido nas histórias e a sua importância enquanto factor de valorização económica. Desta forma, partindo da premissa que a sociedade da informação - por força da automação e da banalização dos serviços - estava a dar lugar à sociedade emocional, desvenda as novas lógicas de consumo que, no presente e no futuro, explicarão as preferências e padrões dos adquirentes e dos usufrutuários - a inteligência emocional.

Um ano antes, em 1998, Pine II & Gilmore, tinham lançado o conceito de “Economia da Experiência” num artigo em que defendiam a memória como o novo produto *per se*, evidenciando que o trabalho era, antes de mais, teatro e que cada negócio seria o seu palco, ou seja, que o novo consumidor seria um protagonista de uma história ou de uma viagem através da vivência de momentos impressionantes e inolvidáveis. Apesar de estes desenvolvimentos conceptuais se terem originado no mundo dos negócios, rapidamente se estenderam a campos como o planeamento urbano, a arquitectura e o turismo.

Neste último domínio, a designação “experiência turística” tem vindo a substituir a denominação “produto”, constituindo esta evolução algo muito mais profundo do que uma mera alteração linguística. Efectivamente, do ponto de vista semântico a

¹⁹ Publicado no seguimento de um artigo de 1996 sob o mesmo nome do livro referido.

²⁰ Rolf Jensen, dinamarquês, professor no Instituto de Copenhaga para os Estudos do Futuro.

experiência turística pressupõe uma imersão completa do turista em determinada situação, emersão essa susceptível de lhe provocar sensações e conhecimentos que, por preencherem e realizarem os sonhos acalentados, o marcarão indelevelmente e constituirão motivo de apreço pelo acto turístico - o mesmo é dizer, agregando à oferta valor e competitividade.

Mas, como também Pine II & Gilmore observaram, porque a mercantilização das experiências leva a torná-las menos satisfatórias, porque os turistas tendem a ser progressivamente menos sensíveis às emoções propostas devido à sua inserção na sociedade do som e do movimento perpétuo e porque a repetição das mesmas diminui drasticamente o prazer obtido, os turistas desenvolveram novas preferências dirigidas para a obtenção de algo mais profundo e duradouro. Desta forma, emerge o denominado “Turismo de Transformação”, o qual se baseia no desejo do acto turístico transformar o receptor numa pessoa diferente. De facto, os clientes ao adquirirem transformações, para além de procurarem perpetuar os efeitos dessa oferta, aspiram a orientações para propósitos ou objectivos específicos, os quais devem ser alcançados através de alterações nas atitudes, nas características, nas actuações, ou noutros aspectos essenciais, transmudando, assim, os envolvidos. É de referir, ainda, que as transformações a que se alude, constituem algo intrínseco ao consumidor - não podendo, portanto, ser levadas a cabo por outrem - e que as mesmas podem ser potenciadas através da customização e, mais ainda, da cocriação, isto é, do envolvimento do cliente nas diversas fases da oferta, desde a pesquisa e desenvolvimento, ao consumo e à criação de serviços de pós compra mais personalizados.

No futuro, estas tendências farão o seu caminho próprio, sendo de prever que outras se sucedam no sentido de tornar os actos turísticos mais profundos, mais duradouros e mais marcantes (e. g. Turismo de Sublimação).

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Economia da experiência	x	x
Turismo de Transformação	x	x

2.4. Perfil do consumidor

Hoje estão em gestação as características do turista do amanhã. Eis uma verdade que assenta perfeitamente em todas as épocas e, claro, também ao presente. Desta forma,

é pertinente perceber como é e como permanece nos destinos o turista actual, isto sabendo, de antemão, que se algo o caracteriza será a sua superior diversidade.

Após a fase do visitante formatado pelo turismo de massas, a versão turística do fordismo, um outro estrato turístico iniciou a sua sedimentação - o do período do pós modernismo turístico - caracterizado, entre outros aspectos, pela individualidade, pela pluralidade, pela mistura do real e do imaginário e pela ausência de regras castradoras da expressão unitária.

Neste novo contexto pós-fordista, o turista tenderá a ser mais heterogéneo, com mais experiência acumulada, muito mais informado, autónomo e activo, posicionando-se em rede (*networked*) e dominando as novas e avançadas tecnologias. Num outro plano, como vimos anteriormente, deseja relacionar-se, conhecer e partilhar as vivências do destino através da partilha de momentos marcantes e inesquecíveis induzidos pelas emoções, laços, afetos e sensações que decorrem das experiências que vivem e que ajudam a construir.

Mas, também, um turista oscilante - por vezes com ciclos de comprimento de onda muito reduzidos - entre o lazer e o dever, entre o prazer e o aprender; um turista mais inconstante, contudo não sentindo a angústia da ausência e da não vivência. Na verdade, alguém que retira verdadeiro prazer de ser quem é e de estar onde está, mesmo que os figurinos encarnados sejam múltiplos e os contextos espaciais numerosos.

Na prática e pensando em termos de devir, para além do muito possível acentuar dos contextos já trazidos à colação, são, ainda, de salientar a provável redução da duração das estadas em consequência do maior fraccionamento das vilegiaturas, o incremento das viagens independentes, a tematização das permanências enquanto sistema habitual, bem como produção de alterações profundas ao nível das práticas turísticas quotidianas.

Este consumidor de nova geração tenderá, assim, a privilegiar produtos e experiências já existentes - mas recentes - ou que surgirão ao longo do eixo do tempo, as quais, porventura e no caso das primeiras, tenderão a perder progressivamente as suas categorias de "Niche Tourism" e a assumirem-se como modalidades relevantes e significativas. Entre outras tipologias, incluirão este conjunto o Turismo Voluntário, o Turismo Solidário, o Turismo de Base Comunitária, o Turismo Étnico, o Turismo Aéreo e o Geoturismo.

Finalmente, importa sublinhar que a partilha das experiências de viagem em *websites* especializados e *blogs* assumirá um papel importante na promoção dos produtos e dos

destinos turísticos, já que gerarão maior credibilidade²¹ e mais audiência do que a informação disponibilizada pelas empresas e pelas organizações.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Um novo turista anuncia-se	x	x
Incremento das viagens independentes e das férias por tema	x	x
Redução das estadas e multiplicação das pausas	x	x
Alterações nas práticas turísticas	x	x
Comunicação entre consumidores	x	x

2.5. Economia e emprego turísticos

O turismo no contexto económico mundial tem vindo a assumir a liderança enquanto atividade de maior crescimento. E, fazendo fé nas previsões da OMT, essa tendência irá manter-se ao longo de todo o primeiro quartel do século XXI, assumindo-se, mesmo, como a principal atividade económica ao nível global, superando, em termos de exportações, os tradicionais sectores ligados à extração, à refinação e à distribuição petrolífera, bem como o do comércio de automóveis, veículos a motor e respectivas componentes.

Não advindo alterações de monta na relação entre o volume de emprego gerado face aos fluxos financeiros turísticos de base, é de crer que a tendência anteriormente referenciada será acompanhada por outra, equivalente e com o mesmo sinal, correspondente à oferta de emprego no turismo. Assim sendo, a grande interrogação que se poderá colocar sobre o futuro da mesma recai não sobre a sua evolução quantitativa, mas antes sobre a qualidade da mesma, o que é igual a dizer, sobre a estrutura relativa entre os diferentes níveis de qualificações requeridos e as respectivas remunerações médias. Efectivamente, se, por um lado, a progressiva integração das novas tecnologias no sector produzirá ondas de choque na proporção entre o emprego qualificado e o emprego rotineiro - bem como no alargamento do fosso remuneratório

²¹ Embora também exista a opinião, por parte de especialistas de méritos firmados, que, mais tarde ou mais cedo, este tipo de plataformas tenda a entrar em processo erosivo no que respeita a sua fiabilidade e credibilidade.

que já os separa na actualidade -, por outro lado, a expectável continuidade do processo desregulatório do mercado de emprego tenderá a contribuir para a equivalente precarização e uberização do mesmo. Com resposta de capital importância para o futuro das escolas de turismo, em geral, e da nossa instituição, em particular, aqui se deixam duas perguntas de ouro: i) Será que os empresários do turismo vão perceber, como todos os manuais de gestão empresarial referem, que capital humano qualificado se conjuga com capital humano bem remunerado? ii) Será que, no futuro, a mais emprego corresponderá pior emprego?

Saindo do domínio específico do emprego e alargando horizontes para o da economia, poder-se-á afirmar que o modelo económico tradicional - assente na maximização das mais-valias, na sobre exploração dos recursos disponíveis e na obtenção de vantagens competitivas através de mecanismos de concentração espacial e empresarial - sofrerá modificações significativas à medida que as chamadas economias colaborativa e circular fazem o seu percurso de difusão. No contexto da primeira, uma grande quantidade de *marketplaces* e de novos negócios tenderão a surgir, criando um novo ecossistema de atividades no qual o valor é transferido de empresas e de profissionais para pessoas mais distantes dos centros gravíticos da economia do turismo e para as pequenas empresas, para as quais a reputação será o fluído vital e o activo capital do negócio. No âmbito da segunda, a economia circular, uma nova relação entre a produção, o consumo e os respectivos insumos ganhará, paulatinamente, terreno, traduzindo-se pela substituição do “produzir, consumir e descartar” pelo “produzir, consumir e reutilizar”, na verdade, algo que se inclui no horizonte mais vasto e abrangente da economia ecológica.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Crescimento do turismo	x	x
Uberização do emprego, através de plataformas de empregos temporários		x
Economia colaborativa	x	x
Economia circular	x	x

2.6. Ameaças globais

As alterações climáticas decorrentes da actividade humana induzem mudanças nas características do clima, seja nas suas características específicas, seja no modo como

se distribuem pelo globo, seja, ainda, na sucessão dos estados do tempo. No turismo, as suas implicações ao nível global são intensas e abundantes, designadamente: na escolha dos palcos onde se desenrolam os actos turísticos, nos padrões geográficos da procura turística, na competitividade e sustentabilidade dos destinos, na tipologia dos produtos turísticos que compõem os *portfolios* das múltiplas bacias e lugares receptores, bem como na contribuição do turismo internacional para o desenvolvimento.

Estas mudanças, acrescidas pelos efeitos dos fenómenos climáticos extremos, concorrem, como se viu, não só para alterar os padrões locativos e competitivos do turismo mundial, mas também para multiplicar e agudizar os riscos directa ou indirectamente por elas potenciadas.

Em acréscimo a estes e a outros riscos de génese natural (e. g. erupções vulcânicas, sismos, deslizamentos de terra, cheias, securas prolongadas e vagas de calor), há que adicionar aqueles que derivam das contradições próprias dos sistemas societários e políticos dominantes nas diversas paragens do globo: guerras localizadas, conflitos políticos, acções terroristas, crimes, manifestações xenófobas e crises financeiras. Se a tudo isto acrescentarmos os efeitos de pandemias e assumirmos a continuidade ou, mesmo, o agravamento futuro desta panóplia de limitações à liberdade e à vontade de deslocação, obtemos um quadro que ilustra sobremaneira a vulnerabilidade do turismo aos factores exógenos e os riscos dos destinos que nele apostam como único motor de desenvolvimento.

Noutro plano, o do ciberespaço, também o turismo constitui - e constituirá ainda mais futuramente - um terreno fértil para actividades criminosas, as quais podem vir a pôr em causa de forma incontornável os fundamentos instrumentais em que assenta o seu funcionamento e a sua eficácia.

Tudo isto nos remete para algo que já avançámos anteriormente: o mundo constitui um ambiente perigoso e de previsibilidade duvidosa. O futuro, seguramente, não contrariará esta constatação. O turismo tampouco.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Segurança e crises	x	
Cibersegurança	x	

2.7. Destinos e produtos turísticos

O mirífico mundo do turismo será, no amanhã que já se anuncia, uma realidade bem diferente da que conhecemos na actualidade. Seja pelo acentuar das tendências que já experimentamos hoje, seja por inflexões súbitas e inesperadas, o que nos aguarda, nas grandes alamedas que conduzem ao amanhã ou nos meandros do tempo, será algo que transformará a estrutura do sistema turístico, bem como as (des)vantagens comparativas e competitivas que fundamentam o xadrez da competitividade entre os países, os destinos e os produtos turísticos.

Neste particular, enquanto os destinos do passado concorriam entre si num espaço geográfico limitado, já actualmente - e ainda mais no futuro - o espaço de concorrência viu-se alargado, tornando o factor competitividade entre territórios e actores mais intenso e crítico. De facto, porque o acréscimo quantitativo dos *players* será significativo, destinos e empresas ver-se-ão coagidas a desenvolver ainda mais a inovação diferenciadora e portadora de eficiência, a estabelecer mecanismos de cooperação entre si, a especializarem-se em serviços de alta qualidade e a recorrerem a marcas conhecidas e reconhecidas pelo mercado.

A rede global dos destinos turísticos mundiais tenderá a ser alvo de dois processos simultâneos de mudança. Por um lado, sofrerá uma diminuição progressiva da actual intensa convergência dos fluxos turísticos mundiais num número limitado de nós receptores (ex. grandes cidades e litorais com préstimos balneares) e, por outro lado incorporará um surgimento progressivo de destinos emergentes, os quais adquirirão relevância e corporizarão um cenário de concorrência internacional acrescida. Estas dinâmicas ficar-se-ão a dever à crescente turistificação dos espaços receptivos tradicionais com a conseqüente erosão dos seus argumentos atractivos e/ou à posta em prática, nesses locais, de políticas e medidas tendentes a salvaguardar a sustentabilidade dos processos turísticos e dos quadros de vida dos residentes. Relativamente ao segundo aspecto referenciado, os novos destinos emergentes, a sua racionalidade causal prender-se-á com uma mais generalizada focalização no turismo enquanto plataforma segura e acessível de promoção das economias e das condições tendentes ao desenvolvimento. Contudo, esta última aposta, quando não convenientemente gerida por parte dos novos destinos turísticos, encerrará riscos de monta, os quais decorrerão da rápida absorção de espaços por construções e por novos arranjos urbanísticos - em detrimento da anterior função natural ou ambiental de produção agrícola, pecuária ou florestal - e da rápida e irreversível erosão dos valores culturais e sociais característicos e específicos dos lugares turistificados. Assim, será mister, no futuro, pôr em prática atentos procedimentos de gestão - estratégica e

operacional - tendo em mente gerar e trilhar caminhos capazes de produzir contextos de desenvolvimento SIS (*Smart, Inclusive & Sustainable*) - ou, simplesmente, inteligentes, já que a inteligência, no contexto do desenvolvimento turístico, é algo de holístico, incorporando a dimensão tecnológica, mas, igualmente, as da ética e da responsabilidade social, para com o presente e para com as gerações vindouras, para com os turistas e para com os *stakeholders* e a população residente.

Este último aspecto conduz-nos à magna questão da distribuição das mais-valias e das externalidades do turismo, a qual será de toda a conveniência que, no sentido de ganhar as populações para o turismo e conservar as raízes do capital de hospitalidade dos destinos turísticos, aumente, tanto quanto possível, a sua base distributiva.

Noutro plano, interessará, igualmente, ter presente que os consumidores turísticos darão cada vez mais importância à autenticidade e aos aspetos imateriais do turismo, passando, como se expôs previamente, a encarar as viagens enquanto veículo de valorização e de afirmação pessoal. O turismo evoluirá, pois e ainda mais, para uma fórmula de apetrechamento da pessoa humana - nos aspectos culturais e nos planos da compreensão mútua, do conhecimento e da tolerância - e para o reforço do *bridging capital* entre os grupos e entre os povos.

No que à autenticidade diz respeito, interessará ter presente que, em termos turísticos, a autenticidade se poderá obter através de dois processos distintos mas convergentes nos resultados sensoriais e avaliativos produzidos nos consumidores: a utilização das características intrínsecas dos palcos turísticos através de uma valorização inteligente dos aspectos que o tempo e os modelos de organização e usufruto humano permitiram conservar; a recriação/reconstrução de realidades - cénicas e funcionais - susceptíveis de transportar os turistas para ambiências físicas e humanas susceptíveis de proporcionar experiências discordantes - temporais ou espaciais - com o macro contexto de inserção.

Dos pontos de vista conjugados - destinos/produtos -, é importante referir que se a diferenciação já é algo de magna importância, no futuro que nos espera a sua relevância tornar-se-á decisiva enquanto factor crítico de sucesso. O seu papel essencial no turismo avultar-se-á à medida que a sua crescente escassez a vai tornando um “bem” cada vez mais raro. Esta ameaça à identidade e à autenticidade de cada cultura, constitui uma tendência pesada com forte significado para o turismo, já que a diferença, não só aviva a vontade de viajar para conhecer o estranho e o exótico, mas também constitui a base essencial de atração turística e, por decorrência, da competitividade exitosa. Assim, é - e será - mister efectuar um cuidadoso planeamento e uma criteriosa gestão, concorrentes à salvaguarda e à valorização do património natural e cultural.

Atenuar, ou evitar, a massificação do turismo de “sol e mar” em aliança com a necessidade de responder às novas motivações de um turista mais culto, mais exigente e mais alternativo, levou à criação de novos produtos turísticos - com novas experiências e novos eventos - em numerosos destinos, algo que, cremos, ver-se-á prolongado no futuro próximo e distante. De entre muitos outros, podemos realçar: o turismo na natureza, o ecoturismo, o turismo de aventura, o turismo em espaço rural, o turismo cultural, o turismo enogastronómico, o geoturismo, o turismo industrial, o turismo de base comunitária, o *dark tourism* ...

Na grande diversidade da paleta turística actual e futura, que elementos transversais poderemos identificar como sendo componentes essenciais, isto é, atributos que a todos correspondem e a todos emprestam o carácter de “nova geração” de produtos turísticos? Desde logo, o recurso às novas tecnologias como elemento organizador e agregador dos vários *layers* dos produtos, mas também, através de redes de TICs, para alcançar e apoiar a mobilidade, a disponibilidade de recursos, a sustentabilidade e, estendendo o conceito de *smart tourism* aos palcos, - os destinos - a optimização das funções, a qualidade de vida dos residentes e o desenvolvimento. Essencialmente, conceber e operacionalizar um lugar melhor para se viver e para se visitar.

Todas estas caminhadas rumo ao futuro serão balizadas por um conjunto numeroso de marcos miliários que delimitarão e orientarão as rotas a seguir. Assim, interessará não perder de vista o problema das acessibilidades e da inclusão, a vontade que os turistas patentearão por experienciar produtos personalizados, bem como a própria natural evolução do contexto regulatório.

Os dois primeiros aspectos, que se fundamentam, não só com a eliminação das barreiras físicas, psíquicas e sensoriais que afetam as pessoas nas suas deslocações, mas também com os preconceitos, a hostilidade e a xenofobia, configurarão, ainda mais no devir, algo que deverá ser muito bem pensado e ainda melhor trabalhado, quer através das necessárias adaptações dos sítios naturais e do edificado, quer, sobretudo, através de uma tenaz e eficaz educação das populações para o turismo. No âmbito da personalização, é de reter que a recusa pelo “pronto a usar” já é - e será ainda mais - uma característica marcante do turismo, principalmente entre os segmentos de maior capacidade económica, ditos e considerados como “turismo de qualidade”. Efectivamente, cada vez mais esses turistas tenderão a quererem-se diferenciar do tradicional turismo de massas “*ready made*”, desfrutando de experiências únicas e de destinos turísticos com um maior grau de autenticidade e superiormente dotados do *glamour* que leva ao reconhecimento social.

Finalmente, no que se prende com o o último elemento avançado em anterioridade, a regulação, já muito foi aqui prospectivado, pelo que, por economia discursiva, será relevante sublinhar somente uma única tendência, a qual, pelo seu significado futuro, será incontornável. Referimo-nos à desregulamentação do trabalho e das acessibilidades aos exercícios profissionais, liberalização essa que, cada vez mais, permitirá, por exemplo e como já acontece, que um guia intérprete trabalhe em qualquer país da União Europeia, mas, concomitantemente e enquanto reverso da medalha, que qualquer cidadão exerça essa atividade livremente e sem que qualquer formação específica seja requerida.

À laia de conclusão: teremos um futuro *multi-layer* atingido através de múltiplas sendas, nem sempre paralelas, nem sempre totalmente convergentes. Globalmente, o turismo evoluirá para uma complexificação e para uma diversificação. E, esperemos, para o acentuar da sua função social.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Urbanização e turismo	x	
Overtourism	x	x
Free Tours	x	
Diversificação	x	
Diferenciação	x	x
Turistização dos espaços	x	x
Personalização	x	x
Competitividade global	x	x
Valorização dos recursos	x	x
Importância da qualidade	x	x
Turismo inclusivo	x	
Smart Tourism	x	x
Novos produtos turísticos	x	x

2.8. Canais de distribuição

A remoção das barreiras à entrada de novos actores e a combinação de diferentes tecnologias favoreceram o surgimento de novos modelos de negócios, bem como a irrupção de uma infinidade de novos agentes que redesenharam a cadeia de valor do turismo. Trata-se de um processo, bem patente no aumento das receitas do Turismo *online*, que tenderá a aumentar no futuro, implicando fortes alterações na arquitectura dos negócios, designadamente no processo de desintermediação da oferta.

Contudo, o *e-business*, com toda a sua capacidade transformadora, deu origem, igualmente, a um fenómeno de sinal contrário - a designada reintermediação da oferta - protagonizado por uma nova geração de intermediários online (OTA's) que cobrem a distância entre fornecedores e utilizadores, tirando benefícios da revolução tecnológica protagonizada pelas TIC: as agências de viagens virtuais, as centrais de reserva e outros grossistas e retalhistas.

Atente-se que a consolidação de novas plataformas digitais para a comercialização de acomodações, como Airbnb e similares, se traduziu no facto de 12% das dormidas internacionais, em 2018 e efectuadas em meios de alojamento não convencionais (pequenos hotéis e *bed & breakfast* - 5%; apartamentos turísticos e casas particulares - 7%), terem sido reservadas e vendidas utilizando estes novos canais.

Sendo esta tendência para o cruzamento entre a distribuição e as tecnologias emergentes algo de irreversível em termos futuros, seria lícito pensar que as agências de viagens tradicionais teriam os seus dias contados. Porém, fazendo fé no que a experiência do passado nos revelou, é de crer que o impacto destas novas “peças” se traduzam, sobretudo, pela alteração do “jogo”, que não pelo seu fim. Efectivamente, após um primeiro embate, as agências de viagens demonstraram uma significativa resiliência e uma forte capacidade de articulação com a *internet*, seja adoptando uma estratégia de complementaridade, seja pondo em prática um conjunto de mecanismos conferentes de plasticidade.

Em acréscimo, há que salientar, igualmente, a cooperação vertical integrando os sistemas de informação turística noutros sectores (transportes, ambiente, cultura, entre outros) como vertente que tenderá a apresentar relevância crescente.

De forma sintética, pode afirmar-se, com fortes probalidades de não errar, que o sistema circulatório do turismo vindouro - os intermediários e os facilitadores - sofrerá fortes alterações à medida que os avanços tecnológicos vão abrindo mais janelas de oportunidades e criando novos nichos de negócios.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Desintermediação da oferta	x	x
Reintermediação da oferta	x	
Acentuação da Internet como canal privilegiado para reservas e vendas	x	x
Cooperação entre parceiros	x	x

2.9. Mercados turísticos

O número de chegadas de turistas internacionais tem continuado a expandir-se tendo atingido, em 2017, o montante de 1.322 milhões, número esse que representou um crescimento de 6,7%, ou seja, um acréscimo de 83 milhões face a 2016. Liderada pelos destinos do Mediterrâneo, a Europa obteve resultados extraordinários para uma região tão vasta e em estado de maturidade, registando, em 2017, mais 8,4% de chegadas internacionais do que em 2016. Estes quantitativos podem ser atribuídos à recuperação económica mundial e à forte procura de muitos mercados tradicionais e emergentes. Tendo em conta as taxas de crescimento que registam, e como já se referiu anteriormente, uma boa parte das chegadas de turistas nas próximas duas décadas serão provenientes dos países da Ásia e do Pacífico. Assim sendo, o grande desafio que se colocará ao turismo europeu é o de ser capaz de captar os fluxos turísticos que serão originados em economias emergentes, tais como a Rússia, o Brasil, o México, a China, a Índia, a Indonésia e a África do Sul. Por outro lado, ainda no quadro dos desafios que incidem sobre o turismo da Europa, é de mencionar, também, a capacidade que registará para, no futuro, reter os seus próprios turistas. Isto, porque é preciso não esquecer que se a Europa já é, e continuará a ser, a grande bacia receptora mundial, continuará, da mesma forma que na actualidade, a ser um território dominante no plano da geração de viagens turísticas (48% da geração mundial de chegadas internacionais).

Importa, ainda, dimensionar o turismo interno, o qual, como é consabido, encerra uma importância fundamental no conjunto do turismo mundial. Por um lado, pelo que representa em quantidade - dez vezes superior ao turismo internacional, segundo a OMT - e, por outro lado, pelo seu significado qualitativo, enquanto viabilizador de investimentos turísticos privados e públicos, enquanto tubo de ensaio de inovação e de competitividade tendo em vista o turismo internacional, enquanto *buffer* das oscilações turísticas decorrentes das crises internacionais, só para referir alguns aspectos.

No domínio das motivações dos turistas - o “metal” sobre o qual se exerce a força atractiva dos destinos - a OMT prevê que em 2030 as chegadas internacionais tenham como base o lazer, a recreação e as férias (54%, com um aumento de 3,3%/ano); as visitas a familiares e amigos, as deslocações por motivos de saúde, religiosos ou outros (31%; com um aumento de 3,5%/ano); os negócios e as razões profissionais (15%; com um aumento de 3,1%/ano). Se é verdade que para estas grandes categorias de motivações foi possível, com uma margem de segurança confortável, ventilar a sua evolução futura, também não é menos verdade que, pelo grosseiro do exercício no capítulo da agregação, a sua valia operacional pode ser considerada muito relativa. Assim, cremos que o tabuleiro motivacional verdadeiramente relevante não será tanto o que a OMT nos apresenta, mas antes outro, mais fino e com uma organização diferente, o tal “metal” de que falámos anteriormente: a natureza, os planos de água, a cultura no geral, a indústria, o mundo rural, as cidades, os monumentos, a arte, a solidariedade e, muitos, muitos outros. Não recorrendo a nenhuma bola de cristal e somente com base na evolução recente, afigura-se-nos muito crível que, no futuro, motivações associadas à fruição da natureza, aos aspectos culturais e à dimensão social ganhem uma expressão muito significativa no turismo que nos aguarda.

Por outro lado, do ponto de vista da relação espacial entre a oferta e a procura, há que dimensionar os percursos futuros dos custos dos transportes, muito especialmente os que se reportam aos meios aéreos, já que, ainda segundo a OMT, 52% das chegadas internacionais em 2030 terão como modo de transporte o avião. Neste particular, o que vier a ocorrer nos âmbitos da regulação e das energias propulsoras encerrará especial relevância. Prolongar-se-á a desregulação do transporte aéreo e a diminuição dos *standarts* dos serviços prestados em terra e no ar? A eficiência dos motores continuará a aumentar? Os aparelhos aéreos verão a sua capacidade de transporte aumentada? Surgirão, a médio/longo prazo, novos combustíveis propulsores menos onerosos?

A todas estas perguntas cremos ser avisado responder afirmativamente, o que, a confirmar-se, deverá traduzir-se numa ainda maior redução dos custos do transporte aéreo, ou seja, num incremento dos mercados globais e numa maior procura incidente nos destinos turísticos mais distantes face às grandes bacias emissoras.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Evolução do turismo recetor	x	x
Evolução do turismo emissor	x	x
Primazia do turismo interno	x	x

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Transportes - penetração crescente do denominado fenómeno das viagens aéreas a baixo custo	x	x
Motivações de viagens	x	x

2.10. Comunidades locais

O turismo pode configurar um poderoso instrumento de promoção do desenvolvimento local e, mesmo, de alívio da pobreza. O seu carácter exportador com base no consumo “in situ”, associado ao facto de se alimentar da diferença e da autenticidade, para tal concorrem.

Contudo, é necessário ter presente que para desempenhar cabalmente esse papel há que efectuar um cuidadoso planeamento e uma criteriosa gestão, começando pela definição do modelo de desenvolvimento pretendido e terminando na tão importante quanto olvidada questão da distribuição dos benefícios dele advenientes. Tudo isto, em última análise, nos remete para as tipologias de turismo sobre as quais incidem as apostas para o desenvolvimento local. Na verdade, sabendo que o turismo efectuado em áreas deprimidas e detendo estruturas económicas débeis possui taxas de retenção extremamente baixas (5%, segundo os cálculos da OMT para os territórios subdesenvolvidos), interessará optar por modalidades e formatações que, pelas suas características intrínsecas, minimizem as *leakages* induzidas pelas exportações de capitais e pelas importações de insumos. Estão neste caso a paleta turística em que a actividade está intimamente ligada às comunidades (com base na comunidade, pela comunidade e para a comunidade) ou o grande conjunto das que repousam - em toda a cadeia de produção de valor - nos activos locais: o capital patrimonial e cultural, o capital humano, o capital produtivo local, o capital de informação e conhecimento instalados, entre outros.

Mesmo no quadro de outras tipologias turísticas, mobilizando e envolvendo os actores nas tomadas de decisões ao nível de planeamento e da gestão, é possível potenciar os benefícios oriundos do turismo e maximizar a sua distribuição justa e equitativa pelo conjunto populacional. Por outro lado, através da cooperação e da interligação produtiva entre as empresas turísticas e entre estas e a comunidade - com as suas associações próprias - é razoável pensar na possibilidade de serem criadas condições para que todos - empresas, organizações e populações - possam obter benefícios e alcançar uma melhor qualidade de vida, económica e quotidiana.

Assim sendo, seja pela transferência de rendimentos, seja pela dinamização de produções locais, o turismo pode proporcionar às comunidades locais rendimentos adicionais e emprego, os quais contribuirão para a melhoria do nível de vida das respectivas populações, garantindo-lhes o exercício de profissões até aí inexistentes, bem como a manutenção de outras que, sem o turismo, poderiam estar ameaçadas.

Futuramente, tendo em conta a generalização previsível das apostas incidentes no turismo enquanto motor de desenvolvimento, bem como o sentido das tendências já referenciadas nos domínios específicos do sector, é possível antever, para o amanhã, um notável reforço da sua expressão e valia no campo da promoção da “Felicidade Interna Bruta” (FIB). Assim o lado menos luminoso do turismo seja suplantado, no devir, pelo seu lado radioso; assim os interesses de alguns, poucos, não oblitere os interesses e anseios colectivos de muitos.

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Alívio da pobreza	x	
Melhoria do nível e da qualidade de vida/FIB	x	
Novas oportunidade de desenvolvimento	x	

3 - O assombroso novo ensino superior

Como já se referiu múltiplas vezes, o admirável mundo novo será cada vez mais global e competitivo. Esta é, porventura, uma das poucas certezas de que podemos dispor quando se pretende quebrar a barreira do tempo e projectarmo-nos para o futuro. Neste contexto, o que deverá ser uma escola de ensino superior do futuro e com futuro?

Consequentemente, até atendendo às certezas atrás enunciadas, dois aspectos emergem como estruturantes do ensino superior do amanhã, os quais, através dos seus efeitos convergentes, concorrem para a supracitada competitividade - actual e, seguramente, ainda maior no amanhã.

Desde logo o factor qualidade, sem o qual, seja a oferta tradicional, seja a que irá decorrer das exigências do futuro, ficarão gravemente comprometidas, perdendo grande parte da sua energia diferenciadora e transformadora.

Mas também o factor inovação, aquele que, conjuntamente com uma atitude prospectiva, permitirá pensar e organizar hoje a oferta do futuro, aquela que, porventura, nem os actores, nem a sociedade, sabem que irão requerer e mobilizar no amanhã.

Estes dois factores - essenciais no devir do ensino superior - deverão ser encarados como as duas faces de uma mesma medalha, ou seja, de uma forma agregada, já porque a busca pela qualidade terá como ferramenta central a inovação, já porque boa parte do labor inovador desaguará no incremento da qualidade. Nesta medida, não se tratam simplesmente de dois factores com mutualismo sinérgico, mas, antes, de um binómio sem o qual a equação da competitividade não frutificará.

Conforme já se abordou, em silhueta, anteriormente, a inovação é um processo global - social, cultural e económico - que encerra duas etapas complementares: uma, do âmbito criativo (a obtenção do novo) e, outra, do domínio social, a adopção e a generalização da novidade, porque a mesma é conhecida e reconhecida como vantajosa, porque a mesma suplanta o “mainstreaming” dominante.

Sendo a inovação, como se viu, uma força produtora de futuro, não se antevê que os factores que tradicionalmente a debilitam desapareçam completamente do panorama futuro do ensino superior: a resistência ao novo, por parte da maioria instalada e por parte dos alcandorados no topo das pirâmides do saber e do poder; os riscos inerentes à adopção da inovação, os quais sendo inversamente proporcionais ao tempo em que o novo passa a inovação, implicarão uma forte capacidade individual, institucional e

colectiva para assumir riscos, bem como uma ampla tolerância relativamente ao erro e ao insucesso.

Daqui se infere que, no domínio das instituições de ensino superior do amanhã, as mesmas deverão dotar-se de estruturas internas susceptíveis de compatibilizar a importante necessidade de organização e de planificação com a imprescindível margem para transgredir o estabelecido e, desta forma, tirar partido da incerteza e do imponderável. Algo que, há que referir, não será tarefa particularmente fácil, tanto mais que implicará a existência de um capital relacional susceptível de ultrapassar a normal desconfiança face ao estranho e o “calor” da zona de conforto, bem como o usual baixo nível de coesão interna prevalecente neste tipo de instituições.

É consabido que ao nível de uma instituição de ensino superior o desiderato inovador deverá perpassar transversalmente todas as dimensões, vulgarmente sistematizadas nos produtos, nos processos e nas fórmulas de gestão. Contudo, sem minimizar a importância dos restantes aspectos com potencial de inovação, interessará, por motivos de focalização e de sistematização de prioridades, atermo-nos ao que consideramos, relativamente ao seu futuro, fundamental: a inovação ao nível da formulação do conceito de uma escola do amanhã (o domínio mais abrangente e fundamental, o qual derivará daquilo que se antevê para o futuro do ensino superior na sua globalidade e transversalidade); a inovação no domínio dos produtos disponibilizados pela oferta educativa e formativa (em boa medida, com fortes ligações ao aspecto anterior); a inovação nos processos de ensino e nas ferramentas pedagógicas (a dimensão instrumental).

Na verdade, pese embora a diminuição acentuada do seu carácter altamente elitista, o ensino superior hodierno permanece, maioritariamente, um ofício do saber, fechado entre quatro paredes, quase imobilista (porque não totalmente livre das relações “feudais” com que foi estabelecido no passado), indiferente ao exterior e às necessidades da sociedade que o financia (mesmo quando, no discurso, o posicionamento é diametralmente oposto), passivo ou, na melhor das hipóteses, reactivo, oficializado por um corpo docente instalado (ou, mais vulgarmente, lutando pela instalação), corporativo, avesso a uma cultura de avaliação e, claro está, por decorrência, adverso à inovação por receio dos danos colaterais que a mesma inevitavelmente carrega. Sendo a paleta de problemas diversa e complexa, que fazer e como mudar no futuro? Ou melhor, por onde fazer passar os ventos de mudança? Ou, melhor ainda, qual a dimensão fundamental susceptível de produzir efeitos em cascata nas demais áreas-problema?

Desde logo, através da abertura das instituições ao exterior, derrubando barreiras e removendo os escolhos à cooperação, sejam eles físicos ou, somente, virtuais. Mas

também, e só para citar alguns aspectos conceptuais que configuram o ensino superior do futuro, a flexibilidade regulatória, capaz de permitir a existência de um ecossistema académico fluído, diferenciado, desformatado e adaptado ao devir dos sistemas pedagógicos cada vez mais abertos; a desterritorialização por via da multiplicação dos polos e extensões ou, de forma mais radical, tendo como suporte as novas tecnologias da comunicação à distância, virtualizando-se.

Outro patamar de inovação no âmbito do ensino superior do futuro decerto se reportará com a inovação nos produtos educativos e formativos a disponibilizar aos mercados vindouros. Tal caminho, sabendo que a realidade turística será progressivamente mais dinâmica e incerta, implicará, tal como um veículo que se desloca a alta velocidade durante a noite com os faróis acesos, considerar proactivamente horizontes de referência cada vez mais distantes, o mesmo é dizer, deter, actualmente, uma atitude criativa reforçada e, sobretudo, criar condições internas susceptíveis de projectar essa criatividade em termos de inovação em quadros temporais e funcionais crescentemente mais afastados das realidades do presente.

Ainda no âmbito da cascata inovadora que conduzirá o futuro do ensino superior é relevante referir, igualmente, a inovação dos processos e das ferramentas pedagógicas, importante tendo em mente fazer face à competitividade reforçada que se anuncia. Esta categoria de inovação agirá, não só por via da diferenciação, mas também e sobretudo, pela qualidade que induzirá, ou, se se preferir, através da via da diferenciação pela qualidade. Neste particular, tornar-se-á de suma conveniência, no futuro, reforçar as dinâmicas ao longo de dois vectores: o das atitudes pedagógicas, menos escolástica e mais aberta aos métodos - existentes ou advindos - que, tal como o Problem Based Learning (PBL), visam, antes de tudo o mais, conduzir de forma apoiada os alunos através de um percurso pessoal de descoberta e de formulação das suas próprias “verdades” científicas; e o da maximização de contextos educativos em que as dimensões teóricas surjam - e sejam sedimentadas - em ambientes de aplicação prática, isto é, que a dialéctica entre o saber técnico (o saber fazer) e o saber teórico (saber porque fazer de determinada maneira) surja de forma natural e espontânea, sem preconceitos sobre qual “a face da moeda” que será mais importante. Em acréscimo ao anteriormente referido relativamente à importância do trinómio qualidade, inovação e competitividade para a projecção futura do ensino superior, há que equacionar outros aspectos não despidiendos para a problemática vertente. Entre muitos, avultam: os programas curriculares colaborativos; a maior integração entre a investigação e as empresas; uma superior participação do ensino superior nos diversos aspectos da sociedade; o reforço do investimento em novos métodos de ensino/aprendizagem; a intensificação da formação pedagógica e científica dos professores; a

inclusão no tecido curricular e na panóplia de ferramentas pedagógicas das tecnologias já existentes ou a emergir; o alargamento e a internacionalização da oferta educativa e formativa através dos novos meios de apoio ao *e-learning* e ao *b-learning*; o aumento em importância da investigação científica, de base e aplicada ...

Seja porque será de esperar um alargamento dos princípios da inclusão social - com a decorrente tradução na diversificação da paleta dos alunos frequentadores do mesmo -, seja porque os contextos psico-sociológicos e culturais em que a massa estudantil mergulha as suas raízes, sofrerão modificações muito significativas no futuro, o estudante de amanhã será bem diferente do actual: menos colaborativo, mais dependente das tecnologias, mais motivado por metodologias que “gamifiquem” as salas de aulas, menos idealista e mais realista quanto ao futuro, com menor preparação de base no domínio da língua materna e da matemática elementar, mais multitarefas e menos centrado no aprofundamento “unifocalizado”, menos formatado pelo percurso pré-superior, menos enquadrado pelas convenções sociais e académicas estabelecidas, mais reivindicativo no plano dos seus direitos mas menos consciente dos deveres que sobre ele recaem. Em suma, o estudante do futuro não será melhor nem pior do que o actual, será simplesmente diferente. E, assim sendo, o ensino superior terá, no futuro e da mesma forma como ocorreu no passado, que se adaptar a essa diferença,

Drivers de mudança mais relevantes (4 ou 5 na matriz)	Turismo	Ensino H&T
Importância crescente das "personal skills"	x	x
Diferenças face ao estudante actual		x
Maior cooperação investigação / empresas		x
Maior participação na sociedade		x
Investimento em melhores métodos de ensino aprendizagem		x
Formação pedagógica dos professores		x
Inovação no ensino ligada às empresas	x	x
Inclusão social no ensino		x

4 - A extraordinária ESHTE nova

4.1. Contornos metodológicos

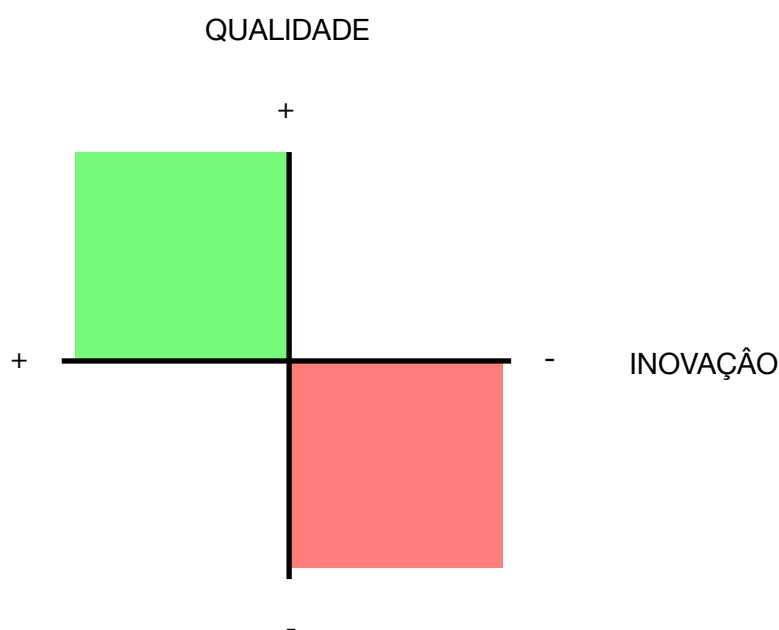
O exercício de prospecção incidente sobre a ESHTE será efectuado tendo por base uma técnica bastante expedita, por vezes usada para esse fim quando não é requerida uma abordagem particularmente concisa.

Assim, recorreremos a dois hipotéticos emails, escritos aos pais por alunos recém chegados à Escola em Setembro de 2040. Neles descrevem o que encontraram e o que os sensibilizou do ecossistema escolar e do que o rodeia, o Estoril.

Através deste procedimento pretende-se transmitir, mais do que informação concreta, sensações e ambientes, ou seja, não obstante a simplicidade, um quadro 3D provido de densidade e diversidade ao nível da paleta sensorial.

Retratarão, portanto, duas situações extremas, cada uma delas correspondendo a um cenário hipotético de futuro: um, luminoso, que se estrutura em torno de uma situação considerada francamente positiva, outro, sombrio, que traduz um processo evolutivo no sentido da degenerescência.

Como variáveis estruturantes desta metodologia explorativa de cenarização, definiremos: o posicionamento face à inovação e o posicionamento face à exigência e qualidade do ensino. As duas situações intermédias (de sinais contrários) resultantes do cruzamento dos dois eixos em que assentam as supracitadas variáveis, por economia discursiva, não serão consideradas no presente exercício.



4.2. Here comes the sun, and I say, it's all right²²

Estoril, 15 de Setembro de 2040

Querido pai e querida mãe,

Escrevo este xmail para vos dar conta dos meus primeiros dias aqui na Escola do Estoril. Sei que ficaram preocupados com o início desta nova fase da minha vida mas, sinceramente, não há razões para isso. Correu tudo lindamente até ao momento e a Escola é um sítio maravilhoso, desde o campus até à aula a que já assisti.

A viagem correu muito bem, cheguei ao aeroporto de Tires pelas 7 da tarde e apanhei o *shuttle* directo para a ESHTE. Após as formalidades do *check-in* subi para o quarto em que ficarei durante as poucas sessões presenciais: um luxo! Tem de tudo o que um estudante pode necessitar para a estada, mas também para estudar e passear. Fiz sauna, fui dar um mergulho à piscina já durante a noite e jantei num dos restaurantes pedagógicos existentes. Por ser o primeiro dia não utilizei a impressora de alimentos. De vez em quando sempre se pode fazer uma extravagância :-). Apesar de tudo a bolsa escolar ainda vai dando e há que aproveitar estas pequenas coisas - o *glamour* da Escola e do Estoril são propícios a umas certas liberalidades (só financeiras, mãe, atenção!!!).

De manhã custou-me a levantar do colchão gravítico. Mas enfim, vi as notícias que passavam na parede, tomei um pequeno almoço substancial e fui dar um longo passeio pelo bosque do campus. Os esquilos são divertidíssimos.

A meio da manhã tive a primeira reunião com o meu tutor. Falámos sobre as minhas necessidades para a estada durante o período presencial inicial e discutimos sobre o elenco curricular que melhor se adaptará ao que quero fazer profissionalmente. Da escolha desse elenco de unidades curriculares dependerá a titulação final do ciclo de estudos. Como é algo de responsabilidade, ficámos de falar posteriormente, depois de assistir às sessões que achar conveniente. O problema é que eu ainda não sei bem o que quero fazer profissionalmente, se *tourism data mining*, se tecnologias de tradução individualizadas por chips ou se engenharia de experiências turísticas. E também não desgosto da área ligada ao turismo virtual. Veremos!

Depois do almoço fui à minha primeira sessão, ou aula experimental. O professor entrou *on-line* e “hologramou-se” desde as piscinas do Lago Vitória, parece que está a dar consultoria, ou a fazer investigação científica, não sabemos ao certo. Certo, certo, é

²² De “Here comes the sun”, George Harrison/Beatles, 1969

que estava em calções de banho. A sessão foi sobre safaris virtuais e a aplicação da realidade aumentada e recriada ao turismo. Adorei os ambientes do século XIX e a materialização dos “Big Five”. A “coisa” começa bem...

Mais tarde fomos conhecer o resto das instalações escolares, os laboratórios, as salas técnicas, o ginásio e as infra-estruturas destinadas à aprendizagem das actividades de aventura no exterior, o ambientário turístico, a biblioteca e o museu virtuais, as salas de comunicação à distância, as instalações do elucidário “24 horas no turismo”, os espaços para reuniões e conferências. Curiosamente, salas de aulas tradicionais com mesas, cadeiras e secretária não há, só uma, no museu da ESHTE e não podemos sentarmo-nos nas cadeiras :-).

Depois de ter feito uma massagem no spa pedagógico, jantei outra vez fora, desta feita no restaurante “Descobertas III”. Estava cheio de estudantes estrangeiros e de população do Estoril. Pelo preço não estava nada mau, concentrado de bacalhau com algas em espuma de mar. O pudim de ortigas e espelta parecia o da avó Margarida.

Pela noite assisti a uma conferência sobre artes e turismo e fui a parte de um concerto dado pela orquestra da escola, a “Pavane” e a “Élégie” de Gabriel Faure.

Bom, como vêm estou a gostar muito da Escola. O ambiente é óptimo, descontraído e propício ao estudo. A parte administrativa está completamente desburocratizada, tudo é feito através da rede interna e os regulamentos são poucos, justos e flexíveis. Penso que o que lhes interessa é, sobretudo, que toda a gente se sinta bem e com liberdade criadora e criativa. Na verdade, segundo me disseram os colegas mais velhos, tudo é muito moderno e livre, muito democrático, aberto e tolerante, excepto no que toca à exigência nos domínios pedagógico e técnico-científico.


Ah, já me esquecia de vos dizer. Ainda esta semana iremos visitar os pólos desconcentrados da Escola, os quais estão vocacionados, sobretudo, para a parte prática dos cursos e para a investigação científica. Amanhã iremos ao navio pedagógico que está fundeado ao largo de Cascais, apoia as aulas dos cursos relacionados com o turismo náutico e serve de extensão para ministrar formação à distância e para recrutar alunos estrangeiros, sobretudo quando aporta aos países de expressão lusófona. Iremos, igualmente, ao Centro de Investigação e de Comunicação em Alta Cozinha de Sintra, ao Hotel Pedagógico do Monte Estoril e ao Centro Pedagógico de Aposentados do Ensino Superior em Cascais²³.

Agora tenho que ir apanhar o transporte sem condutor que liga a escola ao metro de superfície Cascais-Lisboa. Vai haver uma manifestação dos moradores de Lisboa contra o turismo e eu quero perceber o ambiente social e político que está por detrás

²³ Projecto apresentado pela ESHTE, em 2012, ao MCTES, sendo destinado aos professores aposentados do ensino superior.

dela. Acho que estas dimensões humanas também são muito importantes para estudar e perceber o turismo. Depois, aproveito para ir ver a vistas e fazer umas compras no comércio tradicional. O vai-vem parte do campus dentro de cinco minutos. Quando estiver melhor instalada e mais por dentro da Escola, darei mais notícias.

Beijinhos para todos.

Marisol 

4.3. Entre a chuva dissolvente²⁴

Xtoril, 15 de Setembro de 2040

Olá Pai, olá Mãe,

Xeguei bem mas só agora tive tempo para escrever este mail. A trip foi uma bad. O combóio nunca mais chegava e vinha completamente ful de people, ainda por cima os vendedores ambulantes andavam por todo o lado aos encontrões. Quando cheguei à estação tive que ir a pé até à xcola, só há autocarros de hora a hora e pelo aspecto devem demorar mais de uma hora no caminho. Estavam uns tipos a dizer que desde que o casino fechou devido ao jogo *on-line* isto nunca mais foi o mesmo. Pelo que vi, até acredito.

Bem que eu não queria vir para aqui, com tão fine escolas pelo país e logo me havia de sair esta, neste sítio que já foi chão que deu uvas. Bom, mas também com a nota de entrada que tive não se podia esperar muito mais... ... 7, foi mesmo bad. Se não fosse o 10 que tive a AOU (Aritmética na Ótica do Utilizador, já sei que não conhecem as disciplinas da nova reforma educativa) estava lixado, nem para aqui entrava. Só no IC2O²⁵.

Quando xeguei estava uma confusão do caraças por causa dos quartos. Até houve people que se pegou. Todos queriam ficar nos poucos que tinham vidros. É que, com o contraplacado nas janelas, não se topa nada para fora. Não tive muita sorte, fiquei com um tipo que cheira tão mal que nem se sente o fedor que vem dos esgotos. Devem

²⁴ De "Cuva dissolvente", Xutos e Pontapés, 1992.

²⁵ Instituto de Ciências do Ócio e do Oculto - Instituto Upa-Upa da Brandoa (IC2O-I2UB)

estar entupidos ou something. Mas o pior são as baratas. Ou cheguei durante o congresso mundial das cocochas ou então isto vai ser uma tourada pegada. Que baratósia.

O que chamam de campus do turismo e está naquelas fotos que vimos na net não tem nada que ver com o que é isto, cá para mim é publicidade enganosa. Um atravancado de blocos em cima uns dos outros, todos cheios de rachas, com uma pintura que faz lembrar a do nosso galinheiro. Para pior! Mais sarnosa do que o pelo do Bobby e mais bolorenta do que o queijo que o pai compra. Árvores, nem vê-las, mas lixo é uma fartura. A propósito de fartura, quanto a luzes estamos conversados, os lampiões, uns palitos e uns supositórios, estão todos partidos e com os fios à mostra. Deve ser bom para os negócios escuros, kkkkkkkk :-).

Ainda bem que trouxe aquelas sandochas que me preparaste, mãe. O refeitório estava fechado e os bares também. Parece que há para aqui uns tipos que fecharam os comes e népia, não há nada pra ninguém. Os comes ainda vá, agora os bares. Nem uma jola se pode beber. Só água e não deve ser muita, porque pelo palheiro que vai aqui no lugar dos quadradinhos de relva isto de água deve ser pior do que o deserto da Sara.

No outro dia, logo pela madrugada, tive que aturar as praxes. Mas quem julgam que são aqueles gajos vestidos de morcegos. Queriam pôr-me um penico na tola. Vão mas é ver se chove. A mim... e logo ao meio dia, quando ainda não abri o expediente.

Almocei na cantina e foi bué da fixe. Salsichas com batatas fritas. O meu prato favorito. Com uma cervejinha caiu que nem ginjas. Só as baratas é que se dispensavam, Pelo menos estas eram daquelas mais pequenas, daquelas que há montes no restaurante do Careca. Aqui também não estão mal servidos delas, até nas batatas fritas vinha uma.

À tarde tive a primeira aula, não sei bem de quê. Devia ser gestão de qualquer coisa. Pela barulheira que o people estava a fazer, mais parecia indigestão do que gestão. O prof escreveu qualquer coisa no quadro mas também não se via puto. A caneta devia estar gasta e o quadro de tão encardido e riscado parecia um quadro daquele pintor americano sobre quem eu pirateie um filme na net, Polónio, Pinóquio ou Pollock... devem andar a poupar para os ordenados. O prof entrou meia hora mais tarde, saiu meia hora mais cedo e fez um intervalo de meia hora. Tentou escrever qualquer coisa, mandou umas bocas e foi à vida dele, que isto de dar aulas não deve dar para o pitroil. Foi baril. Gostei. Se fôr sempre assim é uma boa, quando tocou para a saída já estávamos todos a fumar umas brocas no sítio onde antigamente havia uma biblioteca. Ainda há para lá umas velharias, em inglês, imagine-se. A segunda e última aula do dia foi sobre as novas tecnologias aplicadas ao turismo, A teacher até que devia ter

gostado de ensinar quando era nova, mas agora, coitada, pelo seu ar e entusiasmo devia estar na reforma há bué de tempo. Deu o Word e o Excel numa versão de 2019. Eh eh eh. A avó Margarida teria gostado à brava :-).

Mas também é verdade que não poderia dar outra coisa menos cota já que os computadores da escola trabalham a casca de tremço e são do tempo em que os animais falavam. Quase tão modernos como tudo o resto, salas, cadeiras, mesas, projectores, fotocopiadoras... As casas de banho então são um espectáculo, água por todos os lados, tudo entupido ou tudo roto, o que entra por cima sai por baixo e o que está em baixo vai calmamente pingando ainda mais para baixo, para a tola dos bacanos do piso under. Eh, eh, não precisam de tabuletas, chega-se lá pelo nariz. GPS - Global Position Stink.

Outra das coisas giras que esta escola tem é que há tantos regulamentos, tantos papers para preencher e tantos dispositivos de controle que ninguém se entende e é um kaos completo. No meio da confusão cada um faz o que quer e como quer. Os aparelhos de pô o dedo já foram, as cancelas estão partidas e as portas não têm fechaduras. Um céu aberto. À maneira.

Mas o que é de valor, mesmo, mesmo, segundo dizem os colegas mais velhos, é que toda a gente passa. Quem me falou disto foi um bacano que veio para cá do Instituto da Brandoa. Até disse que era **mais** fácil passar um camelo pelo fundo de uma agulha do que um aluno chumbar na ESHTE. Já ouvi qualquer coisa parecida com isto em algum lado, deve ter sido uma tipa no programa de corte e costura que a mãe costuma ver.

Esta noite vai haver grande animação. Vem cá tocar uma banda de “Dark Rock”, os “Caxuxos & Burriés”. Adoro as músicas deles, especialmente a “Balada para um só osso” e a “Chuva de diluente”. Esperemos que ninguém vá para o hospital, caso contrário são capazes de acabar com o programa cultural da Escola. Mas por hoje há programa e esperemos que o concurso do game “Total Mass Killer” também se realize como está anunciado.

Bom, não escrevo mais porque vou até Lisboa e tenho de ir apanhar o combóio. Há uns bacanos que marcaram lá uma manifestação contra o turismo, não sei qual a ideia deles. Não devem ser bons da bola - uma coisa que dá uns cobres valentes e eles estão contra. Devem ser do revirinho e contra a situação: se calhar como aqueles magalas dos cravos que fizeram a revolução do 25 de Outubro. Depois irei fazer umas compritas ao mega-hiper centro comercial da Musgueira.

Kisses

Cristiano Messi



4.4. Prosseguimento dos trabalhos

Embora não tenha sido solicitado, considera-se interessante que, após a redacção dos cenários contrastados exibidos em forma de missivas redigidas por dois hipotéticos alunos chegados à ESHTE em Setembro de 2040, se avance com uma solução para futuros desenvolvimentos do exercício vertente.

Considerando que os cenários que correspondiam às duas situações “intermédias” também deveriam, em bom rigor, ser considerados e redigidos (Inovação + / Qualidade - ; Inovação - / Qualidade +), tratar-se-ia, posteriormente, de adoptar um deles através da discussão entre os membros da equipa ou, ainda melhor, recorrendo, em acúmulo, aos resultados de uma iniciativa “Focus Group” em que participassem especialistas - externos e internos - nos domínios do turismo e do ensino superior em turismo, bem como personalidades profundas conhecedoras da situação passada e presente da ESHTE.

Após a validação e adopção de um deles tendo como base o cruzamento entre exequibilidade probabilística e desejabilidade (o desejável possível), passar-se-ia - em conjugação com os resultados analíticos produzidos anteriormente - à sua exploração, clarificação e quantificação estratégicas.

Tal procedimento passaria por explicitar a nossa visão para a ESHTE num horizonte de médio/longo prazo, bem como por definir a melhor forma de a atingir tendo em consideração raciocínios analíticos baseados em avaliações de eficácia e de eficiência - a estratégia.

Ainda no quadro da fase preparatória da acção concreta, importaria traduzir a visão estratégica em objectivos detalhados nos vários domínios considerados pertinentes e importantes, bem como, à *posteriori*, efectuar uma transposição dos mesmos para uma paleta de variáveis e, em decorrência, para uma bateria detalhada de indicadores susceptíveis de serem quantificados e assumidos como metas a alcançar no quadro futuro admitido.

Numa fase subsequente dever-se-ia associar a cada indicador uma classificação (utilizando uma escala de Likert) representativa da sua importância e expressividade sistémica, procedendo, seguidamente, ao seu cruzamento com a mesma bateria de indicadores alimentada agora através da análise da situação presente.

As diferenças encontradas entre a situação a obter e a situação presente²⁶, ponderadas pela sua importância sistémica dar-nos-iam indicações sobre quais as vertentes a serem alvo de uma intervenção mais aprofundada, mais cuidada e mais intensiva.

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GI
Aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaa	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	Red	Red	2
Dddd ddd dd ddddd	Blue	Blue	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	1
Wwww eee eeee tttt	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	2
Ssss dddd bbbbb bbbbb mmm	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	Red	Red	Red	Red	Red	2
Aaaa bbbb ccccc ddddd eeeee	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	Red	Red	Red	Red	3

GI - Grau de importância (0-5)

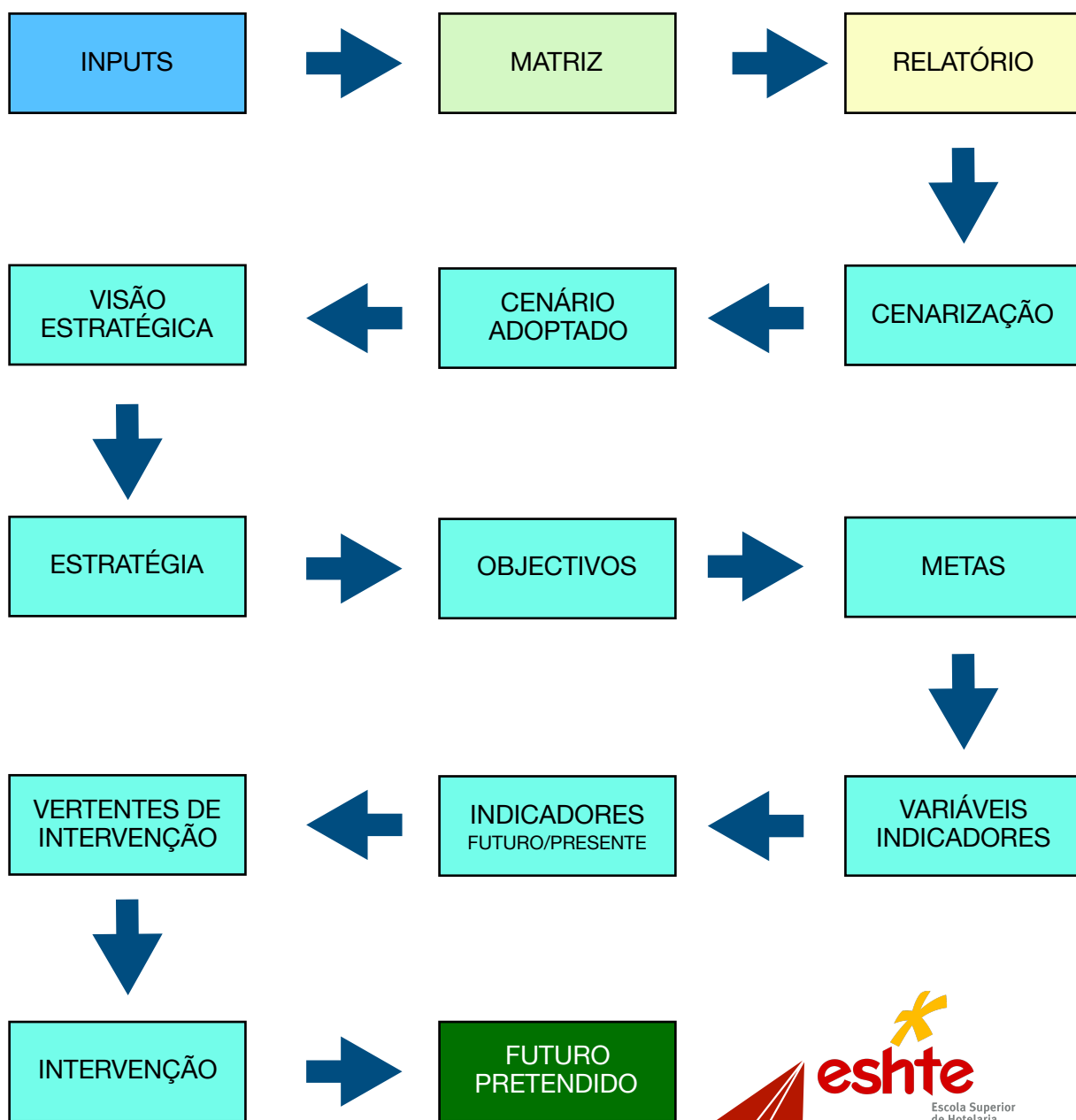
Prioridade de nível 1 na intervenção

Prioridade de nível 2 na intervenção

De todo este conjunto de exercícios deveriam, então, emergir as linhas estratégicas de intervenção, devidamente objectivadas, bem como as medidas e as acções concretas.

²⁶ Utilizando classes (10, por exemplo) com amplitudes constantes dentro do mesmo indicador e em que o limite mínimo corresponderia a zero e o limite máximo à meta a obter no futuro.

Síntese de Procedimentos



A verdadeira dificuldade não está
em aceitar ideias novas, mas
escapar das antigas.

John Maynard Keynes

BIBLIOGRAFIA

BONAGLIA, Frederico, GOLDSTEIN, Andrea (2006), *Globalização e Desenvolvimento*, Editorial Presença, Lisboa.

BORBYE, Lisbeth (2010), *Out of the Comfort Zone: New Ways to Teach, Learn, and Assess Essential Professional Skills – An Advancement in Educational Innovation*, Morgan & Claypool Publishers, San Rafael, California.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Governance and Development*, COM(2003) 61, Brussels.

FANON, Frantz (1961), *Les Damnés de la Terre*, Ed. François Maspero, Paris.

GODET, Michel (2007) 3ª Ed. *Manuel de Prospective Stratégique*, Sciences Sup, Dunod, Editeur, Malakoff, France.

GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard College, Lincoln, USA.

JENSEN, Rolf (2001), *The Dream Society*, McGraw Hill Education, New York.

KANT, Immanuel (8ª Edição, 2013), *Crítica da Razão Pura*, Editora Calouste Gulbenkian, Lisboa

McKYNSEY GLOBAL INSTITUTE (2017), *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*, USA.

PINE, J., GILMORE, J. (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.

PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004), *Strategy Survival Guide*, Cabinet Office, London.

SCHUMPETER, Joseph (2018), *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Bertrand, Lisboa.

STIGLITZ, Joseph E. (2004), *Globalização: a Grande Desilusão*, Terramar, Lisboa.

APÊNDICES

A - MATRIZ - Futuríveis globais, suas relevâncias e significados

B - Contributos