



COMISSÃO EUROPEIA

RESUMO

# Para um turismo urbano de qualidade

Gestão integrada da qualidade (GIQ) dos destinos turísticos urbanos

Direcção-Geral da Empresa  
Unidade Turismo



Bruxelas, 2000

Encontram-se disponíveis numerosas outras informações sobre a União Europeia na rede Internet, via servidor Europa (<http://europa.eu.int>)

Uma ficha bibliográfica figura no fim desta publicação

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2000

ISBN 92-828-7843-0

A presente publicação foi realizada no âmbito de um contrato de estudo. Os pontos de vista nela expressos não podem, em caso algum, ser considerados como uma tomada de posição oficial da Comissão Europeia

© Comunidades Europeias, 2000  
Reprodução autorizada mediante indicação da fonte

*Printed in Belgium*

IMPRESSO EM PAPEL BRANQUEADO SEM CLORO

## Preâmbulo

O turismo é essencial à realização dos grandes objectivos da União Europeia, ou seja, a promoção do interesse do cidadão europeu, o crescimento e o emprego, o desenvolvimento regional, a gestão do património cultural e natural, bem como o reforço da identidade europeia.

As zonas urbanas merecem uma atenção particular, como o demonstra a comunicação da Comissão «Desenvolvimento urbano sustentável na União Europeia: um quadro de acção», de Outubro de 1998, que visa, nomeadamente, aumentar a prosperidade económica e o emprego nas cidades, bem como melhorar o ambiente urbano.

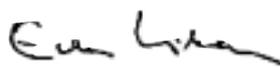
Um turismo de qualidade pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das zonas urbanas, melhorando a competitividade das empresas, respondendo às aspirações sociais e preservando o ambiente cultural e natural.

Ter sucesso, simultaneamente, nestes diferentes domínios, a nível de um destino turístico, exige uma intervenção global, centrada na satisfação do turista e baseada nos princípios do desenvolvimento sustentável, que nesta publicação é designada por gestão integrada da qualidade (GIQ).

Embora este tipo de intervenção global seja relativamente recente, alguns destinos turísticos urbanos têm vindo a fazer esforços significativos nesse sentido. Definiram estratégias com os parceiros-chave, aplicam boas práticas e desenvolvem continuamente instrumentos de acompanhamento e avaliação, para ajustar essa intervenção em função das suas incidências económicas, sociais e ambientais. O objectivo da presente publicação é extrair ensinamentos da experiência destes destinos e formular recomendações úteis para os destinos turísticos urbanos.

A comunicação da Comissão «Reforçar o potencial do turismo em matéria de emprego», de Abril de 1999, realça a importância de uma ampla difusão deste tipo de trabalho. Com base nesta comunicação, o Conselho de Ministros de 21 de Junho de 1999 deu uma nova dinâmica às acções em prol da qualidade e do turismo sustentável. Por outro lado, as orientações para os programas do período 2000-2006 recomendam que os fundos estruturais apoiem um desenvolvimento turístico orientado para estes mesmos objectivos.

A Comissão tenciona continuar a favorecer o intercâmbio de boas práticas no domínio do turismo, com a ajuda de todos os parceiros públicos e profissionais do sector.



Erkki Liikanen  
Membro da Comissão Europeia

# Introdução

## *O turismo urbano*

Cerca de 80% da população europeia vive em cidades, o que faz da Europa o continente mais urbanizado do mundo e da questão urbana um dos principais desafios dos próximos anos.

Por um lado, as aglomerações urbanas potenciam as dificuldades com as quais a sociedade europeia, no seu todo, se confronta: problemas de circulação, poluição, insegurança e desemprego. Por outro lado, elas são não apenas o principal espaço de criação de riqueza e o centro do desenvolvimento cultural e social, mas também, para os cidadãos, um espaço de vida, de trabalho, de consumo e de lazer.

Desde o início dos anos 80, o turismo urbano conhece um interesse renovado e um crescimento apreciável. Beneficia, incontestavelmente, de uma combinação de vários factores como sejam o movimento de revalorização e reabilitação dos centros históricos das cidades, o alargamento e a diversificação das práticas culturais, o interesse marcante dos consumidores pelo património e o urbanismo, assim como a procura de animação e de oportunidades de fazer compras.

As férias repartidas, o advento do mercado único e o aumento geral da mobilidade são outros tantos factores favoráveis ao desenvolvimento do turismo urbano europeu.

A oferta vai-se diversificando ao sabor da evolução dos gostos de actividade e lazer dos visitantes. Diversifica-se também de acordo com a tomada de consciência e a vontade cada vez mais declarada dos decisores políticos de promover o turismo como um eixo de desenvolvimento económico, portador de riqueza e de emprego.

O turismo surge como um eixo estratégico de uma política de ordenamento urbano que, necessariamente, tem de propor uma oferta competitiva que vá ao encontro das expectativas dos visitantes e, ao mesmo tempo, contribua positivamente para o desenvolvimento da cidade e para o bem-estar dos seus habitantes.

A gestão integrada da qualidade (GIQ) é uma forma de actuar nestas duas frentes: desenvolvimento económico, por um lado, e desenvolvimento urbano, por outro, oferecendo uma experiência única e original ao visitante e indo, o mais possível, ao encontro da legítima aspiração da população a um desenvolvimento económico e social harmonioso e respeitador do ambiente.

A presente publicação resume os factores de sucesso destas intervenções, destaca formas de actuação e ilustra os meios utilizados e os resultados obtidos a partir de 15 estudos de casos de destinos turísticos urbanos na Europa.

## *A quem se dirige esta publicação?*

Este documento é um instrumento para todos os operadores públicos ou privados com intervenção na gestão de destinos turísticos urbanos. Dirige-se, naturalmente, aos responsáveis e prestadores de serviços e produtos turísticos à escala do destino, mas também àqueles que têm responsabilidades no desenvolvimento urbano (serviços de planeamento e urba-

nismo, organismos responsáveis pelo desenvolvimento e pelo ambiente, etc.). As experiências e as recomendações são de natureza a inspirar igualmente as entidades oficiais locais, regionais e nacionais, a indústria do turismo e, nomeadamente, as PME, motores e sustentáculos essenciais das intervenções que visam a qualidade de um destino urbano.

Também as empresas turísticas podem encontrar aqui indicações sobre a forma de contribuir, individualmente ou associadas, para a melhoria da qualidade do destino.

## ***Que tipos de destinos urbanos foram seleccionados para a análise?***

Destinos urbanos de todo o Espaço Económico Europeu, promovidos como destinos turísticos. Trata-se, ao mesmo tempo, de pequenas cidades e de grandes metrópoles, de cidades tradicionalmente turísticas e de cidades que só recentemente se posicionaram como tal, e ainda de cidades activas em certos sectores do turismo urbano (cidades de cultura, centros de lazer, centros de negócios e cidades que acolhem feiras e congressos). As cidades residenciais e com menos de 20 000 habitantes foram excluídas do âmbito dos estudos de casos.

## ***Método de trabalho***

Esta publicação é o resultado de um estudo realizado pela empresa belga «Organisation Gestion Marketing» (OGM) para a direcção responsável pelo turismo da Comissão Europeia.

O processo de identificação e selecção dos 15 casos estudados assenta numa ampla recolha de informação junto de organismos europeus, nacionais e regionais, e na apreciação das respostas a um questionário de auto-avaliação que foi endereçado individualmente a 171 destinos urbanos no Espaço Económico Europeu.

Uma primeira selecção, feita por um painel de especialistas, conduziu à escolha de 28 destinos, que foram objecto de pesquisas complementares para, finalmente, se reterem apenas 15, a estudar de forma aprofundada (nomeadamente através de visitas aos locais).

Os 15 destinos que, por fim, foram escolhidos reflectem a diversidade dos destinos turísticos urbanos europeus, quer quanto a localização, dimensão, grau de abertura e de dependência do turismo, grau de maturidade das intervenções de qualidade e da forma de as conduzir, quer quanto a objectivos e estratégias. Estas situações não são únicas, mas reflectem experiências reais de carácter ilustrativo e não pretendem, de forma alguma, ser consideradas como modelos.

# Estrutura do resumo das recomendações

Dinâmica de parceria: criar condições que favoreçam a emergência de uma intervenção de gestão integrada da qualidade	7
Estruturação e tipologia dos agentes	8
Distribuição de papéis entre os agentes	8
Dinâmica de concepção: planos estratégicos e objectivos	9
Análise da situação existente	9
Definição dos objectivos e das linhas orientadoras da intervenção	9
Ambiente e desenvolvimento sustentável	9
Recursos humanos e acções de formação	9
Dinâmica de implementação da gestão integrada da qualidade	9
Iniciativas das entidades oficiais	9
Ambiente e desenvolvimento sustentável	10
Acessibilidade e mobilidade	10
Segurança	10
Serviços e apoio da entidade competente comum aos agentes	10
Comunicação interna e animação	10
Promoção e comunicação externa	11
Novas tecnologias da informação e da comunicação	11
Formação	11
Serviços oferecidos aos turistas	11
Informação e acolhimento	11
Alojamento e restauração	12
Atracções, eventos, produtos combinados	12
Dinâmica de acompanhamento	12
Satisfação dos turistas	12
Satisfação dos profissionais de turismo	13
Medição do impacto do turismo na economia, no ambiente e na qualidade de vida dos habitantes	13
Dinâmica de avaliação e de redefinição dos elementos da intervenção analisada	13
Conclusão	13

## Resumo das recomendações

As recomendações a seguir formuladas destinam-se principalmente aos agentes públicos e privados do turismo que desejem contribuir para um desenvolvimento harmonioso da indústria turística na sua cidade e região envolvente, otimizando os efeitos positivos, tanto no plano da satisfação dos turistas como no plano socioeconómico e da qualidade de vida dos seus concidadãos.

As recomendações baseiam-se na análise dos factores que se revelaram determinantes no sucesso da gestão integrada da qualidade dos destinos turísticos urbanos. Abrangem tanto a fase de concepção da intervenção, as estratégias e as realizações como a implementação, os meios, as acções e os resultados.

Têm um alcance prático, por forma a responder às necessidades concretas dos agentes do turismo que, muitas vezes, ouvem falar da gestão integrada da qualidade de um destino turístico sem compreender verdadeiramente os seus desafios e implicações, ou até como abordar e executar uma tal intervenção.

É necessário fazer quatro advertências prévias:

- as receitas propostas não são universais nem exaustivas, mas simplesmente ilustrativas das práticas que foram bem sucedidas e cujo espírito, de algum modo, pode ser aplicado noutros locais;
- a gestão integrada da qualidade é um novo conceito de gestão de destinos turísticos: a maior parte dos pioneiros encontra-se ainda numa fase de aprendizagem, em que os êxitos coexistem com os fracassos;
- o próprio conceito de gestão integrada da qualidade é desconhecido por muitos dos agentes no terreno: para além dos que foram seleccionados, há certamente outros destinos que se inserem neste tipo de intervenção, sem nunca terem sentido a necessidade de a associar ao conceito de gestão integrada da qualidade;
- os resultados deste estudo devem ser interpretados como um contributo para a política europeia de promoção da qualidade e para a sua estratégia de acção, visando, entre outros aspectos, a divulgação de boas práticas nos Estados-Membros.

A realização deste estudo permitiu desenvolver um esquema da intervenção GIQ proposta para os destinos turísticos, que funcionou como fio condutor da apresentação dos casos seleccionados. Este esquema é global e sistémico, flexível e adaptável: de algum modo, é um referencial evolutivo e iterativo.

### ***Dinâmica de parceria: criar condições que favoreçam a emergência de uma intervenção de gestão integrada da qualidade***

Não existe receita para realizar com sucesso um projecto de qualidade para um destino turístico urbano. No entanto, há algumas condições básicas que, quando reunidas, aumentam as probabilidades de uma melhoria sustentável.

De uma maneira geral, a gestão integrada da qualidade é um processo iterativo e participativo.

No turismo, e particularmente quando se trata de cidades, este processo implica uma política de gestão integrada, isto é, que diz respeito ao conjunto de agentes que participam, em simultâneo, não só na oferta turística de base, pólo de atracção para o visitante, mas também nos serviços complementares, importante suporte da experiência global.

São seis as condições que suscitam, mantêm e desenvolvem a dinâmica de parceria dos vários agentes:

- criar uma direcção forte, bem estruturada, institucionalizada, dotada de meios de acção (financeiros e humanos), que disponha de autonomia e competências e beneficie do apoio dos poderes públicos, dos agentes do sector privado e da população local;
- desde a fase de definição do projecto até ao acompanhamento da sua execução, desenvolver uma intervenção de parceria baseada na colaboração estreita e coerente entre todos os agentes ao nível local, regional, nacional e até internacional, beneficiando assim dos efeitos de sinergia, de desmultiplicação das acções e das economias de escala daí resultantes;
- elaborar uma visão comum de desenvolvimento do turismo, baseada na concertação entre agentes, na consulta à população local e num sistema eficaz de circulação interna da informação;
- procurar uma distribuição equilibrada dos efeitos positivos do desenvolvimento turístico urbano entre os visitantes, os profissionais do sector, o seu pessoal e a população local. Trata-se de criar condições para uma operação de somatório positivo, em que cada um obtenha um valor acrescentado;
- definir uma política coerente e coordenar no terreno a acção dos serviços responsáveis pelo turismo e dos outros serviços responsáveis pelo desenvolvimento urbano que contribuam de forma substancial para a qualidade da experiência do visitante (transportes colectivos, limpeza pública, polícia, etc.);
- criar incentivos que favoreçam a emergência e encorajem o desenvolvimento da iniciativa privada na melhoria da qualidade do turismo. Estes incentivos deverão ser construtivos ou repressivos e poderão assumir múltiplas formas (fiscalidade, ajudas e subsídios, informação e promoção, prémios e recompensas, formação, etc.).

**Congregar os parceiros em torno de uma entidade competente comum: a gestão integrada da qualidade requer uma entidade competente forte e reconhecida.**

### **Estruturação e tipologia dos agentes**

O plano estratégico de desenvolvimento deverá:

- identificar os vários agentes, representantes das entidades políticas e administrativas a todos os níveis (local, regional, nacional, europeu), profissionais do turismo dos sectores público e privado (organismos públicos de turismo, associações profissionais, proprietários e gestores de empresas turísticas), representantes da sociedade civil (organizações não governamentais, representantes da população, cidadãos);
- definir as estruturas de concertação, consulta e informação dos vários parceiros e descrever os respectivos modos de funcionamento (grupos de trabalho, reuniões de bairro, inquéritos, métodos de acompanhamento e avaliação dos resultados, etc.).

### **Distribuição de papéis entre os agentes**

O plano estratégico de desenvolvimento deverá descrever de forma precisa o papel, as responsabilidades e os direitos de cada um dos agentes em cada uma das fases da intervenção da gestão integrada da qualidade.

## ***Dinâmica de concepção: planos estratégicos e objectivos***

A escolha dos objectivos depende de factores ligados ao contexto, ao posicionamento e às orientações da política de desenvolvimento turístico. Em termos ideais, os objectivos deverão ser definidos em coerência com a política de desenvolvimento urbano. A aplicação da gestão integrada da qualidade de destinos turísticos urbanos pressupõe que se dê uma atenção particular aos seguintes aspectos:

- análise da situação existente;
- definição dos objectivos e das linhas orientadoras da intervenção;
- ambiente e desenvolvimento sustentável;
- recursos humanos e acções de formação.

### **Análise da situação existente**

Os agentes de um destino urbano deverão dispor de uma análise aprofundada de tipo SWOT sobre o posicionamento do turismo em relação às grandes tendências do mercado, das suas potencialidades e dos limites do seu desenvolvimento sustentável, assim como do seu impacto positivo e dos seus obstáculos.

### **Definição dos objectivos e das linhas orientadoras da intervenção**

As razões de ser do lançamento de uma intervenção de gestão integrada da qualidade deverão ser claramente explicitadas, para evitar a posterior frustração das expectativas dos agentes públicos e privados e da comunidade local. Estas razões de ser deverão ter, de preferência, uma conotação mais positiva e preventiva do que negativa e correctora.

Os objectivos deverão ser operacionais, mensuráveis e escalonados no tempo. Sendo em número limitado, serão mais facilmente comunicáveis, contribuirão para congregar os agentes, reforçarão a mobilização interna do destino e aumentarão a informação a visitantes cada vez mais sensíveis aos apelos do consumo.

### **Ambiente e desenvolvimento sustentável**

Estes objectivos devem estar inseridos numa estratégia global de desenvolvimento urbano que tenha por objectivo maximizar os efeitos socioeconómicos locais e otimizar a qualidade de vida das gerações actuais e vindouras. Estas perspectivas deverão ser coerentes com o conteúdo da Agenda 21.

### **Recursos humanos e acções de formação**

O factor humano é uma das chaves do sucesso de um destino turístico urbano. É da qualidade dos contactos humanos que o visitante se recordará mais frequentemente e de que falará àqueles que o rodeiam. A escolha dos objectivos deverá, portanto, integrar sempre a satisfação dos empregados, multiplicando as oportunidades de realização pessoal através de uma política de formação contínua e de melhoria das condições de trabalho.

## ***Dinâmica de implementação da gestão integrada da qualidade***

### **Iniciativas das entidades oficiais**

Cada destino urbano escolhe as suas próprias prioridades para a implementação do seu plano de gestão integrada da qualidade. Esta escolha, muitas vezes determinada pelas mesmas razões que estiveram na base de uma primeira reflexão sobre a qualidade, bem como pelos recursos turísticos de cada cidade, traduz-se por uma grande diversidade de acções, frequentemente da iniciativa das entidades oficiais, nomeadamente nas seguintes áreas:

- ambiente e desenvolvimento sustentável;
- acessibilidade e mobilidade;
- segurança.

### Ambiente e desenvolvimento sustentável

As políticas de desenvolvimento turístico deverão integrar medidas práticas que incidam sobre os aspectos mais abrangentes do destino e se insiram de forma coerente numa política geral de protecção e gestão do ambiente. Estas medidas deverão incluir, designadamente, a integração, nos planos urbanísticos, do desenvolvimento de infra-estruturas turísticas, de programas de reabilitação do parque habitacional dos centros urbanos, da recolha de resíduos, etc.

### Acessibilidade e mobilidade

Os fluxos turísticos urbanos com recurso à utilização de meios de transporte individuais vêm aumentar os problemas quotidianos de circulação e de poluição nas cidades. As administrações locais devem adoptar uma abordagem global que contemple incentivos e medidas de dissuasão. Essa abordagem deverá integrar, essencialmente:

- o desenvolvimento de transportes públicos intermodais, eficazes e a preços competitivos;
- a venda de produtos e serviços específicos que incentivem os turistas e os residentes a privilegiarem a utilização de transportes públicos;
- a criação de parques de estacionamento de dissuasão de entrada no centro urbano e de zonas de acesso e circulação restritos.

Deverá ser dada uma atenção especial ao problema das pessoas com deficiência.

### Segurança

A melhoria real e subjectiva da segurança de um destino contribui para a sua imagem e o seu poder de atracção turística. A sua percepção deverá ser reforçada por meio de acções preventivas, da criação de um serviço de apoio às vítimas e da formação da polícia local para o acolhimento de turistas e o atendimento rápido das suas queixas.

### **Serviços e apoio da entidade competente comum aos agentes**

Cada destino urbano que lança uma intervenção de gestão integrada da qualidade presta apoio aos agentes do turismo através de um conjunto de serviços, designadamente:

- a comunicação interna e a animação;
- a promoção e a comunicação externa;
- as novas tecnologias da informação e da comunicação;
- a formação.

### Comunicação interna e animação

A comunicação interna deverá:

- legitimar a estrutura dirigente e assegurar o apoio activo da população local às suas acções de desenvolvimento turístico;
- definir os vários públicos-alvo, assegurar o intercâmbio de informação, criar laços entre os agentes e dinamizar o sector do turismo;
- reforçar a identidade do destino.

A comunicação interna deverá contemplar:

- as realidades do turismo urbano e as suas perspectivas económicas;

- a organização, com todos os agentes interessados, de reuniões de trabalho e de concertação sobre o desenvolvimento turístico do destino;
- o plano estratégico de desenvolvimento do turismo e os resultados do trabalho realizado;
- um guia prático dos serviços turísticos disponíveis no destino.

### Promoção e comunicação externa

Cada destino turístico deverá desenvolver a sua política de promoção segundo dois eixos:

- uma presença e uma visibilidade constantes junto dos profissionais de turismo, nomeadamente com recurso a novas tecnologias, criando um sítio na Internet;
- uma presença no terreno por intermédio de promotores e embaixadores ocasionais do destino (agentes da polícia, motoristas de táxi e de transportes colectivos, comerciantes, etc.).

### Novas tecnologias da informação e da comunicação

O líder de um destino urbano deverá incentivar os agentes do turismo a utilizarem as novas tecnologias da informação e da comunicação a fim de:

- difundir informação útil, automática e continuamente, dentro e fora do destino;
- facilitar o processo interactivo de reservas;
- estimular o diálogo, registando as queixas e os comentários dos turistas, bem como da população local.

### Formação

A entidade competente comum incentivará o reforço das competências do pessoal do sector turístico, a fim de melhorar a sua capacidade de contacto e a qualidade do acolhimento dos visitantes. As áreas de formação deverão ser diversificadas e abranger, particularmente, a qualidade do acolhimento, a disponibilidade, a implicação e motivação do pessoal, línguas estrangeiras, conhecimento dos recursos do destino e dos eventos pontuais, capacidade de ajudar o visitante na organização da sua estadia, etc.

### **Serviços oferecidos aos turistas**

Uma intervenção de gestão integrada da qualidade deve dedicar uma atenção permanente às necessidades dos turistas, antes de estes partirem, ao longo de toda a viagem e estadia, e após o seu regresso.

As respostas a dar são em termos de:

- informação e acolhimento;
- alojamento e restauração;
- atracções, eventos e produtos combinados.

### Informação e acolhimento

A informação deverá estar permanentemente acessível, tanto por meio das novas tecnologias como através dos agentes do destino.

Deverá ser coerente, completa, atraente e portadora de mensagens que respondam às expectativas dos visitantes.

A qualidade do acolhimento dos visitantes deverá:

- ser visível em todos os pontos estratégicos do destino;
- traduzir-se na amabilidade, disponibilidade e competência dos profissionais de turismo;

- ser reforçada pela participação activa da população local;
- apoiar-se nas novas tecnologias (meios de pagamento, difusão e acesso à informação, etc.).

### Alojamento e restauração

- Implementação:
  - de uma classificação nacional ou local,
  - de rótulos de qualidade e de códigos de conduta,
  - de uma avaliação comparativa dos sistemas de classificação;
- valorização do património culinário do destino ou da sua região;
- formação específica em acolhimento do pessoal dos sectores de alojamento e restauração;
- realização de adaptações que respondam às necessidades específicas das pessoas com deficiência.

Estas acções deverão contribuir para a imagem positiva de um destino turístico e permitir que os turistas apreciem com toda a tranquilidade e confiança a qualidade e a diversidade dos serviços de alojamento e restauração.

### Atrações, eventos, produtos combinados

A diversidade dos recursos e a capacidade de um destino urbano de lhes associar atracções e eventos determinam, em grande parte, a atractividade da cidade, bem como o nível e a qualidade dos efeitos positivos gerados pelo turismo.

Isto implica um planeamento integrado e diversificado:

- da valorização dos recursos do destino;
- do controlo e da canalização de fluxos na cidade;
- da optimização da sua acessibilidade, tanto para os visitantes como para a população local;
- da organização das visitas segundo os vários tipos de público.

## ***Dinâmica de acompanhamento***

A gestão integrada da qualidade baseia-se no princípio da iteração. É imperativo que o processo seja alimentado com informações regulares e pertinentes sobre os resultados obtidos em termos de satisfação e sobre a evolução do contexto e das tendências.

### **Satisfação dos turistas**

Serão criados vários tipos de indicadores e a recolha de informação e de dados quantitativos será, sempre que possível, efectuada antes, durante e depois da visita e/ou estadia do visitante.

Uma primeira categoria de inquéritos antes e durante a visita permitirá:

- antecipar as grandes tendências do mercado do turismo urbano e determinar a posição da cidade relativamente a essas tendências;
- identificar os perfis dos visitantes e os seus comportamentos;
- descrever a imagem que o destino tem no espírito dos visitantes, bem como no dos candidatos e não-candidatos a visitantes;
- descobrir as expectativas dos visitantes e dos candidatos a visitantes;
- verificar a imagem do destino divulgada pelos líderes de opinião e pelos vendedores junto dos candidatos e não-candidatos a visitantes.

Os inquéritos da segunda categoria serão realizados no momento da partida ou após a visita e permitirão:

- avaliar em que medida foram correspondidas as expectativas do visitante e qual o seu grau de satisfação;
- avaliar se a imagem do destino foi alterada pela visita;

- avaliar de que forma esta alteração de imagem se traduz ao nível da satisfação manifestada pelos visitantes e de que forma estes a repercutem junto dos que lhes estão próximos, após o seu regresso;
- recolher, a quente, os comentários e sugestões dos visitantes.

### **Satisfação dos profissionais de turismo**

Tratar-se-á de criar indicadores quantitativos e qualitativos que permitam:

- avaliar os desempenhos do sector turístico por categoria de visitantes e de serviços prestados;
- medir o esforço desenvolvido pelos profissionais dos diferentes ramos do turismo para se aproximarem dos padrões, normas e rótulos de qualidade desenvolvidos e implementados pelas suas associações profissionais e/ou as entidades responsáveis pela execução da intervenção de gestão integrada da qualidade;
- avaliar a qualidade dos contratos de trabalho e das perspectivas de carreira abertas aos profissionais do sector.

### **Medição do impacto do turismo na economia, no ambiente e na qualidade de vida dos habitantes**

Os indicadores de medição deverão ser simultaneamente quantitativos e qualitativos e permitir medir, entre outros aspectos:

- a percepção pela população dos efeitos do turismo, bem como das suas vantagens e inconvenientes;
- os efeitos socioeconómicos, a criação de postos de trabalho e de receitas (riqueza), as novas infra-estruturas e a melhoria de determinados equipamentos e serviços públicos, graças à actividade turística;
- o impacto positivo da intervenção gestão integrada da qualidade na qualidade de vida, real e subjectiva, sentida pelos habitantes da cidade e das zonas vizinhas;
- o impacto positivo ou negativo real de qualquer desenvolvimento da actividade turística na qualidade do ambiente e a incidência da intervenção sobre o desenvolvimento sustentável.

Estas medições do impacto subjectivo e real implicam uma reflexão de fundo sobre os parâmetros a ter em conta, a escolha dos indicadores mais pertinentes e a integração dos dados recolhidos nas políticas e estratégias. Estes indicadores deverão aplicar-se igualmente às incidências nas zonas envolventes, nomeadamente as rurais.

### ***Dinâmica de avaliação e de redefinição dos elementos da intervenção analisada***

Importa recordar que a gestão da qualidade se baseia no princípio da retroacção e da iteração, no âmbito de um processo cíclico de melhoria contínua. Por conseguinte, a medição da qualidade constitui um ponto de passagem obrigatório para transformar uma intervenção pontual num sistema de evolução permanente.

Cada uma das medidas de impacto fornecidas pelos indicadores quantitativos e qualitativos irá permitir proceder a avaliações e a eventuais acções correctivas, fornecer aos agentes uma imagem do seu desempenho e assegurar à intervenção de gestão integrada da qualidade uma infra-estrutura permanente.

### ***Em conclusão***

A entidade competente comum assegura um papel de:

- líder da intervenção de gestão integrada da qualidade do destino turístico urbano;

- congregadora dos vários agentes, através da criação de estruturas de concertação e de consulta;
- iniciadora de acções específicas que estimulem a melhoria da qualidade dos serviços e produtos turísticos oferecidos aos visitantes;
- integradora desta intervenção no quadro mais vasto do desenvolvimento global do destino e da região circundante;
- garante de uma política de desenvolvimento sustentável do turismo, baseada na melhor utilização possível dos recursos do destino.

Os prestadores de serviços turísticos, públicos e privados, deverão:

- ser parceiros das entidades oficiais na definição, execução e acompanhamento da intervenção de gestão integrada da qualidade;
- aderir às normas, padrões e rótulos de qualidade (e de respeito pelo ambiente) e procurar constantemente melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos turistas;
- ouvir os visitantes e o seu próprio pessoal, para poderem enriquecer o debate e a intervenção de gestão integrada da qualidade;
- contribuir com iniciativas individuais e colectivas para aumentar o poder de atracção do destino;
- preservar, desenvolver e mesmo impor aos olhos dos visitantes uma imagem positiva e o carácter específico do destino urbano.

A população local deverá:

- participar nas reuniões de concertação e nos inquéritos organizados pela entidade oficial no âmbito da definição, da execução e do acompanhamento da intervenção de gestão integrada da qualidade;
- participar activamente na melhoria do acolhimento, através da sua atitude, amabilidade e disponibilidade para os visitantes;
- respeitar e ajudar a aplicar as medidas e os regulamentos elaborados pela entidade oficial, referentes, nomeadamente, à limpeza da cidade, à reabilitação de imóveis, ao respeito pelo ambiente, à utilização dos transportes colectivos e à segurança.

Para isso, os turistas deverão ser incentivados a comportarem-se de forma responsável e:

- ser sensibilizados para o bem-estar da população local;
- respeitar as tradições e as especificidades culturais dos habitantes do destino;
- aderir às medidas tomadas para minimizar o impacto negativo dos fluxos turísticos no ambiente.

#### Lista dos estudos de casos apresentados no documento integral:

Amesterdão (Países Baixos)  
Aix-en-Provence (França)  
Coimbra (Portugal)  
Dublim (Irlanda)  
Glasgow (Reino Unido)  
Gotemburgo (Suécia)  
Leipzig (Alemanha)  
Loutraki (Grécia)  
Málaga (Espanha)  
Orléans e Blois (França)  
Rodes (Grécia)  
St Andrews (Reino Unido)  
Estocolmo (Suécia)  
Volterra (Itália)  
Winchester (Reino Unido)

Comissão Europeia

Para um turismo urbano de qualidade — Gestão integrada da qualidade (GIQ) dos destinos turísticos urbanos

*Resumo*

Direcção-Geral da Empresa, Unidade Turismo

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias

2000 — 14 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-7843-0

