

**Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

Mestrado em Turismo

**Vertente: Gestão Estratégica de Destinos Turísticos**

Mestranda: Simara Isabela Santos Soares da Costa

*Certificação da Qualidade no Turismo*

*Estágio na Sociedade Geral de Superintendência (SGS)*

Relatório de Estágio

Dezembro de 2011



# Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



## *Certificação da Qualidade no Turismo*

### *Estágio na Sociedade Geral de Superintendência (SGS)*



*Relatório de Estágio apresentado à  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
para a obtenção do grau de Mestre em Turismo,  
Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos*

**Mestranda:** Simara Isabela Santos Soares da Costa

**Orientador:** Prof. Doutor Luís Portugal

**Co-orientador:** Prof. Dr. Victor Afonso

**Dezembro de 2011**



## *Ítaca*

*Se partires um dia rumo à Ítaca  
Faz votos de que o caminho seja longo  
repleto de aventuras, repleto de saber.*

*Nem lestrigões, nem ciclopes,  
nem o colérico Posidon te intimidem!  
Eles no teu caminho jamais encontrarás  
Se ativo for teu pensamento  
Se subtil emoção o teu corpo e o teu espírito tocar*

*Nem lestrigões, nem ciclopes  
Nem o bravio Poseidon hás de ver  
Se tu mesmo não os lebares dentro da alma  
Se tua alma não os puser dentro de ti.*

*Faz votos de que o caminho seja longo.  
Numerosas serão as manhãs de verão  
Nas quais com que prazer, com que alegria  
Tu hás de entrar pela primeira vez um porto  
Para correr as lojas dos fenícios  
e belas mercadorias adquirir.  
Madrepérolas, corais, âmbares, ébanos  
E perfumes sensuais de toda espécie  
Quanto houver de aromas deleitosos.  
A muitas cidades do Egipto peregrinas  
Para aprender, para aprender dos doutos.*

*Tem todo o tempo Ítaca na mente.  
Estás predestinado a ali chegar.  
Mas, não apresses a viagem nunca.  
Melhor muitos anos lebares de jornada  
E fundeares na ilha velho enfim.  
Rico de quanto ganhaste no caminho  
Sem esperar riquezas que Ítaca te desse.  
Uma bela viagem deu-te Ítaca.  
Sem ela não te ponhas a caminho.  
Mais do que isso não lhe cumpre dar-te.*

*Ítaca não te iludiu  
Se a achas pobre.  
Tu te tornaste sábio, um homem de experiência.  
E, agora, sabes o que significam Ítacas.*

*Konstantinos Kaváfis (1863-1933) - adaptado)*



## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostava de agradecer aos meus pais, por sempre me possibilitarem seguir os meus sonhos, aplicando todos os esforços ao seu alcance, e às vezes até mais, dando-me condições materiais e valores nobres para que os meus sonhos fossem sempre um meio de me fazer crescer enquanto pessoa.

À minha mãe que de forma carinhosa sempre me “puxou as orelhas” quando precisei, de forma a não me encostar à berma da minha estrada e deixar de caminhar.

Ao meu pai que com a sua doce ironia e as suas palavras sábias me fazia acordar quando estava prestes a adormecer, espevitando-me para nunca cair na inércia.

A eles dedico todo o meu percurso académico.

Em segundo lugar, ao meu marido, pelo seu carinho, amor e cumplicidade.

Até nas vezes em que as suas palavras de incentivo e o seu olhar de admiração tiveram dificuldade em despertar a minha motivação, sempre me apoiou, nunca me deixou desistir enaltecendo as minhas capacidades e acreditou sempre em mim, mesmo quando eu não acreditei.

Em terceiro lugar, um obrigado muito sincero e profundo ao Professor Victor Afonso, pelo esforço incansável na orientação do meu estágio e na preciosa ajuda na elaboração deste relatório, tendo-o feito com um sorriso sempre presente.

À minha família e meus amigos próximos, em especial ao meu tio Victor e à Rita pela sua amizade, entrega e dedicação e por me ajudarem a relativizar os obstáculos que vão surgindo na vida.

Por último, um obrigada também aos meus colegas do departamento SGS ICS por me ajudarem na integração na empresa e por toda a paciência que tiveram durante o meu processo de aprendizagem mesmo quando era necessário voltar a explicar tudo mais uma vez.



## RESUMO

O presente relatório tem como objectivo principal apresentar uma descrição e uma análise reflexiva sobre o estágio realizado no organismo de certificação SGS ICS, Lda. A elaboração deste trabalho final enquadra-se no âmbito do mestrado em turismo, vertente de gestão estratégica de destinos turísticos, nos termos do regulamento do ciclo de estudos conducente à obtenção do grau de mestre pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Este documento apresenta sob a forma de revisão bibliográfica a compilação da pesquisa efectuada sobre os temas desenvolvidos e aprofundados para melhor cumprir os objectivos definidos pela administração da empresa que acolheu o estágio. É o caso da análise do desenvolvimento turístico actual, da qualidade, do processo de normalização em geral e o que especificamente diz respeito à actividade turística, os sistemas de gestão, a certificação e ainda aos rótulos (nomeadamente de distinção ecológica ou de prestação de serviço) existentes aplicáveis ao Turismo.

No núcleo do documento é apresentada e caracterizada a unidade de acolhimento, são descritas as actividades executadas, os principais projectos desenvolvidos, sendo ainda feita uma abordagem sucinta a outros subsectores turísticos com manifesto potencial para a implementação da certificação.

No relatório são ainda apresentados os dados referentes a um estudo exploratório, realizado voluntariamente através da aplicação de um inquérito uma selecção de clientes da SGS, ICS cujas actividades se relacionam com o sector turístico, de forma a perceber quais as motivações que levaram estas empresas a certificarem-se e qual o seu interesse nos projectos mais recentes de normalização específica para o sector.

O relatório termina com as considerações finais relativas à avaliação de desempenho das tarefas atribuídas durante o estágio, bem como das competências adquiridas e desenvolvidas de acordo com os objectivos propostos.

## ABSTRACT

The main objective of this report is to present a description and a reflective analysis of the trainee development in the certification body *SGS, ICS, Lda*. This work falls under the scope of the master's degree in tourism, specialization in strategic management of tourism destinations pursuant to the rules of the course leading to the achievement of the degree of Master's by *Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril*.

This document is presented with the form of a bibliographic compilation, the deep research done on the subjects developed in order to fulfill the objectives set by the management of the host enterprise. It includes, also, the analysis of current developments in tourism, the concept of quality, the standardization process in general and the one specific to the tourism market, management systems, certification and also the labels (including distinctive ecological or service) applicable to tourism.

The hosting unit is presented and characterized at the core of the document, where the activities carried out are described together with the main projects and also a brief approach to other tourism sub-sectors with clear potential for the implementation of the certification.

Furthermore, in this report it is also presented data related with an exploratory study, conducted voluntarily through the application of a survey to a selection of *SGS ICS* customers. Their activities are related to the tourism sector in order to understand the motivations that lead these companies to the certification and their interest in recent standards projects specific to the sector.

The document concludes with final remarks concerning the evaluation of the overall performance on the assigned tasks during the training and skills obtained and developed in accordance with the proposed objectives.

## TERMOS E DEFINIÇÕES

**ABAE** - Associação Bandeira Azul

**ABETA** - Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**APAVT** - Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo

**Ciclo P.D.C.A** - (Plan; Do; Check; Act); Ciclo que engloba Planear, Fazer, Verificar e Actuar

**CEN** - Comité Europeu de Normalização

**CST** - Conta Satélite do Turismo

**CT** - Comissão Técnica de Normalização

**DGT** - Direcção Geral de Turismo

**EMAS** - *Eco Management and Audit Scheme*; Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria

**ESHTE** - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**ET** - Especificação Técnica

**Escala de Likert** - Tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, Ao responderem os inquiridos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação. O nome desta escala provém de Rensis Likert.

**E-ticketing** - Emissão de bilhetes online

**Gaps** - Falhas; termo utilizado no modelo SERVQUAL

**HACCP** - *Hazard Analysis and Critical Control Points*; Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo.

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**Inmetro** - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia do Brasil

**IPAC** - Instituto Português de Acreditação, I.P.

**IPQ** - Instituto Português da Qualidade

**IRCA** - *International Register of Certificated Auditors*

**ISO** - International Organisation for Standardization; Organização Internacional de Normalização; A sigla é comumente utilizada nas normas provindas deste Comité.

**Label** - Rótulo; no trabalho em questão designam distinções atribuídas por bons desempenhos ecológicos, nos serviços prestados, etc.

**NP** - Norma Portuguesa

**NP EN** - Norma Portuguesa traduzida do Inglês

**OMT** - Organização Mundial do Turismo

**ONN** - Organismo nacional de normalização

**ONS** - Organismo de normalização sectorial

**OSHAS 18001** - *Occupational Health and Safety Assessment Specification*; Norma relativa aos Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho transposta para o Sistema Português da Qualidade através da NP 4397.

**PAC** - Pedido de acção correctiva

**PENT** - Plano Estratégico Nacional do Turismo

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**POPH** - Programa Operacional do Potencial Humano

**POVT** - Programa Operacional Temático Valorização do Território

**PRIVETUR** - Associação Portuguesa de Turismo no Espaço Rural

**SC** - Subcomissão

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SG** - Sistema de Gestão

**SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade

**SGS** - Sociedade Geral de Superintendência; Entidade de Acolhimento do Estágio

**SGS ICS, Ida** - *SGS International Services Certification*; Serviços Internacionais de Certificação;  
Empresa parte da SGS, que recebeu o estágio.

**SPQ** - Sistema Português da Qualidade

**SPQT** - Sistema Português da Qualidade no Turismo

**SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*. É um sistema de posicionamento estratégico de uma empresa, no seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

**TC** - *Technical Commission*: Comissão Técnica de Normalização

**TER** - Turismo em Espaço Rural

**TH** - Turismo de Habitação

**TQEM** - *Total Quality Environmental Management*: Gestão Ambiental da Qualidade Total

**TQM** - *Total Quality Management*: Gestão da Qualidade Total

**TP** - Turismo de Portugal, I.P.; Entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística.

**Webinar** - Conferência via internet

**WG** - Working Group; Grupo de Trabalho; Subcomissão

# ÍNDICE

1.	Introdução	15
2.	Turismo e Qualidade	16
2.1.	O Desenvolvimento Turístico	16
2.2.	Novas Tendências da Procura Turística	22
2.3.	A Qualidade – Enquadramento Histórico	25
2.4.	A Qualidade – Conceito e sua importância.	27
2.4.1.	Qualidade nos Serviços	31
2.5.	Gestão da Qualidade no Turismo	34
2.5.1.	Normalização	35
2.5.2.	Comité ISO	38
2.5.3.	Sistemas de Gestão da Qualidade	39
2.5.4.	Rótulos ( <i>Labels</i> )	43
2.5.5.	Organismos e Iniciativas para a Qualidade no Sector Turístico	45
2.5.5.1.	Comissão Técnica 228 (ISO) Turismo e Serviços Conexos	45
2.5.5.2.	Sistema Português da Qualidade para o Turismo – SPQT	47
2.5.5.3.	Comissão Técnica 144	49
2.5.6.	O Papel da Certificação no Turismo	50
3.	Estágio	51
3.1.	Apresentação do Grupo SGS	52
3.2.	Acções Desenvolvidas	57
3.3.	Projectos Desenvolvidos	64
3.3.1.	Certificação de Serviço de SPA's	67
3.3.2.	Certificação de Serviço de Agências de Viagens	70
3.3.3.	Certificação de Serviço de Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural	73
3.4.	Outras áreas de interesse para desenvolvimento futuro	76
3.5.	Apresentação de Resultados do Inquérito a Clientes da SGS	79
4.	Considerações Finais	89
5.	Bibliografia	92
	Anexos	102

# ÍNDICE DE FIGURAS

1 - Chegadas de turistas internacionais no mundo	18
2 - Variação das chegadas de turistas internacionais - evolução 2008/2011 (milhões)	18
3 - Comparação entre o ‘Velho’ e ‘Novo Turismo’	23
4 - Os catorze princípios da gestão segundo Deming	28
5 - Atributos de uma cultura de Qualidade Total/Excelência	29
6 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços	33
7- Resumo das características dos sistemas de gestão	41 / 42
8 - Apresentação do Rótulo Ecológico	43
9 - Apresentação do selo “Chave Verde”	44
10 - Apresentação do rótulo “ <i>Green Globe</i> ”	44
11 - Apresentação do selo <i>The Leading Hotels of the World</i>	44
12 - Organograma da Sociedade Geral de Superintendência (SGS) e integração da SGS ICS (Serviços Internacionais de Certificação) na empresa-mãe	55
13 -Cronograma das acções desenvolvidas	57
14 - Representação esquemática do trabalho acompanhado pelas Operações	59
15 - Os 3 passos da Certificação de Serviço	66
16 - Crescimento anual previsto para os próximos 10 anos - produtos estratégicos TP	67
17 - Evolução anual do número médio de dormidas nos estabelecimentos TER por estabelecimento (2000-2007)	73
18 - Localização das empresas seleccionadas	81
19 - Tipo de actividade das empresas seleccionadas	81
20 - Tipos de Sistemas/Serviços certificados existentes na amostra inicial	82
21 - Tempo de certificação das empresas inquiridas	83
22 - Sistemas de gestão/serviço certificados existentes na amostra	83
23 - Motivações para a certificação do sistema de gestão	85
24 -Vantagens competitivas identificadas pelos clientes da amostra	85
25 -Opinião relativamente à normalização específica para a actividade turística	86

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Turismo - Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, ministrado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), e tem como objectivo apresentar uma descrição e uma análise reflexiva sobre as actividades desenvolvidas no estágio realizado na empresa SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda., decorrido de 6 de Setembro de 2010 a 5 de Março de 2011.

Na empresa foi designada como orientadora do estágio, a gestora da área de serviço, a Eng.<sup>a</sup> Raquel Silva, que ficou responsável pela coordenação das actividades no decorrer do mesmo. Como responsável pela supervisão académica, o Professor Victor Afonso acompanhou e orientou todo o trabalho realizado.

Após o primeiro contacto com a organização e com o orientador e o co-orientador, verificou-se existir de facto um interesse no desenvolvimento do trabalho na temática previamente considerada e o estágio foi assumido como uma janela de oportunidade para aprofundar os conhecimentos na área da gestão da qualidade e como um veículo para perceber o potencial de desenvolvimento desta área no mercado turístico. Por outro lado, o estágio permitiu também investir na formação pessoal e assim potenciar a integração no mercado de trabalho.

O presente relatório concentra na sua primeira parte uma revisão da literatura sobre as temáticas aqui abordadas, visando estabelecer uma ponte entre a teoria e a prática.

Na segunda parte apresenta uma caracterização da empresa, da sua história, dos seus serviços e da sua estrutura organizacional, seguindo-se o relato das actividades e projectos desenvolvidos ao longo do estágio, sobre as temáticas consideradas de maior interesse para a implementação da certificação.

A terceira parte concentra a análise de dados que resultaram de um estudo exploratório realizado para conhecer melhor as empresas clientes da SGS, ICS que desenvolvem actividades relacionadas com a actividade turística.

Na quarta e última parte, relevam-se as considerações finais que resultam da análise crítica e reflexiva sobre as práticas desenvolvidas.

## 2. TURISMO E QUALIDADE

### 2.1. O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

O turismo é reconhecido como uma das actividades mais dinâmicas a nível mundial, com um incremento exponencial contínuo ao longo das últimas seis décadas, tendo-se tornado num dos sectores económicos mundiais, que conheceu maior e mais rápido crescimento (OMT, 2008).

Uma das mudanças mais significativas, a nível social e económico, prende-se com um cada vez maior peso do aumento de gastos em serviços, fazendo com que o turismo deixe de ser considerado uma actividade de luxo nos países economicamente desenvolvidos e passe a ser visto como parte integrante do estilo de vida das populações, qual fenómeno global com fornecedores e consumidores espalhados por todo o mundo, provocando fluxos monetários e criando riqueza, não apenas nos países de origem mas também nos destinos visitados.

O Turismo foi uma das actividades que sentiu positivamente o reflexo da globalização da economia mundial, alavancado pelo avanço tecnológico explosivo desencadeado por múltiplas mudanças nos sistemas de comunicação e transporte, reduzindo desta forma, as distâncias e os lugares. A magnitude da sua importância e o efeito multiplicador na economia mundial, obrigou a que se tivessem feito vários esforços na criação de mecanismos que possibilitassem a medição e regulamentação desta actividade (Silva *et al.*, 2001).

Para Leiper (1990) o turismo é definido como o conjunto de ideias, de teorias ou ideologias, de ser turista, sendo o comportamento de pessoas dentro das regras do turismo quando as ideias são postas em prática. Ainda segundo Leiper (1990) para muitas pessoas o turismo é uma forma especial de lazer, pois reúne um conjunto diversificado de atributos diferentes de outras actividades de lazer e experiências.

Gunn (1988) constatou que o sistema básico de turismo, na lógica da procura-oferta, não interage de modo isolado, podendo-se definir como um sistema aberto que interage com outros sistemas: a extensão e a qualidade dos recursos naturais e culturais; a capacidade organizacional do lado da oferta; os recursos humanos e financeiros; a concorrência; o nível sócio-económico das comunidades; as políticas dos governos e das organizações; a satisfação dos visitantes, são factores que possuem um papel determinante no processo de desenvolvimento e no sucesso de qualquer produto turístico.

Ainda Gunn (1988), citado por Cooper *et al.* (2001), sugere ainda que o turismo deve ser analisado numa perspectiva funcional, através de uma abordagem sistémica e integradora. De acordo com este princípio, o turismo é um sistema constituído por várias estruturas e intervenientes que, em

conjunto, contribuem para uma possível delimitação da procura e da oferta turística. Não existe um mercado do turismo, nem uma indústria do turismo, mas antes mercados turísticos, cujos produtos são servidos e transaccionados por grandes quantidades de ‘indústrias’.

Sinclair (1998) reforça o que foi referido anteriormente, ao considerar que o turismo é um produto compósito onde se encontra o transporte, o alojamento, a restauração, o entretenimento, os recursos naturais e outras instalações e serviços que complementam a oferta. Para este autor, não se trata de uma ‘indústria’ *per si*, mas antes uma colecção de ‘indústrias’ e mercados inter-relacionados, localizados quer nos países industrializados quer nos países em vias de desenvolvimento.

Verificamos uma grande ambiguidade, falta de consenso, diversidade de conceitos e até alguma falta de uniformização quanto à origem do turismo. Alguns autores apontam para conceitos baseados na óptica da procura e outros na óptica da oferta, contudo, parece evidente que a grande maioria defende a ideia de algo complexo e inter-relacional. A própria Organização Mundial de Turismo (OMT) define turismo como um conjunto de actividades, mas numa óptica da procura:

*Actividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não o seu ambiente normal, por um período não superior a um ano consecutivo, por motivo de lazer, trabalho ou outras razões” (OMT,2003:22).*

Na óptica da oferta, é relevante considerar o turismo como um conjunto de actividades das dimensões económica, sociocultural, ambiental e política, relacionadas entre si e cujo resultado pode derivar numa percepção de qualidade de vida para os seus utilizadores (turistas). Em muitos países, nomeadamente nos de economia menos desenvolvida, o turismo é uma componente principal da prosperidade económica das populações. Para algumas comunidades, trata-se da única fonte de receitas, o que revela a sua importância no desenvolvimento mundial e as consequências nefastas que a sua contracção pode ter na economia mundial e na criação de riqueza (Kamdampully, 1995).

O turismo é uma força motriz para melhorias efectivas noutros sectores, como o dos transportes, dos serviços financeiros, das telecomunicações, do retalho, da saúde, entre outros.

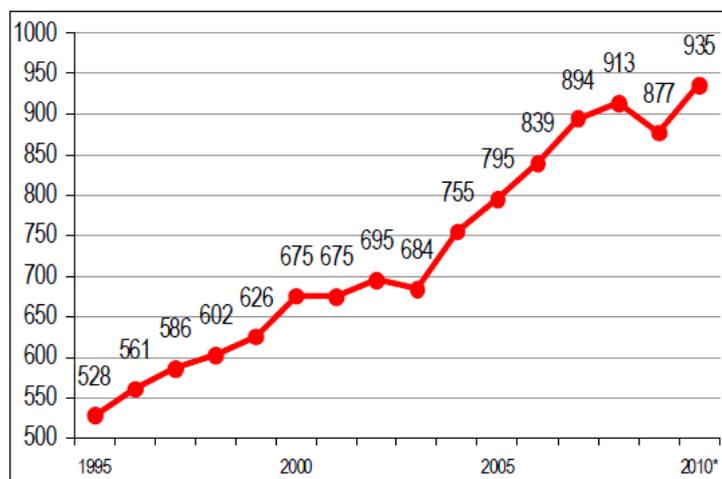
*“As organizações internacionais são as primeiras a considerar que o turismo contribui para a expansão económica, para a compreensão internacional, para a paz e a prosperidade, bem como para o respeito universal e a observância dos direitos e das liberdades humanas fundamentais” (Cunha, 2006).*

Geoffrey Lipman, numa entrevista ao Diário Económico (27 Setembro de 2006) aquando da comemoração do Dia Mundial do Turismo, transmitiu a ideia de que o turismo é a actividade que mais contribui para a paz no mundo, pois ajuda a criar relações interpessoais, a partilhar valores culturais e crenças religiosas (Marcelino, 2006).

Os impactos desta actividade estendem-se a várias áreas e nos últimos cinquenta anos, registou-se um incremento significativo das chegadas internacionais de turistas, tendo a crescente mobilidade da população favorecido o seu desenvolvimento.

Segundo a OMT, as chegadas internacionais de turistas aumentaram de 25 milhões em 1950 para 935 milhões em 2010, o que corresponde a um crescimento médio anual de 6,5% (OMT, 2011).

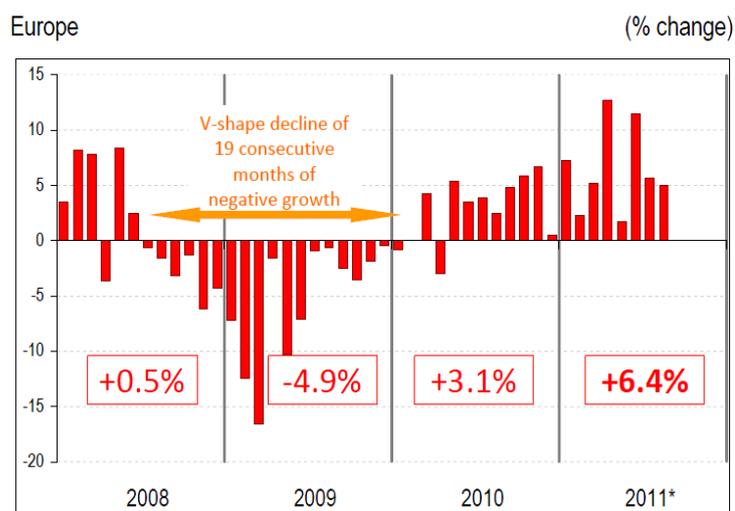
**Figura 1 - Chegadas de turistas internacionais no mundo**



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2011

Em 2007, as receitas geradas pelo sector ascenderam a 625 mil milhões de euros. E embora o ano de 2008 tenha seguido esta tendência de crescimento, 2009 vem revelar uma crise global, visível no aumento do desemprego e no decréscimo de confiança dos consumidores, para a qual contribuiu também a pandemia da gripe H1N1 ao provocar uma diminuição generalizada das receitas turísticas internacionais, com decréscimos homólogos de 4,5% no mundo e de 8% na Europa.

**Figura 2 - Variação das chegadas de turistas internacionais - evolução 2008/2011 (milhões)**



Fonte: Organização Mundial, 2011

Contudo, demonstrando uma grande capacidade de regeneração e recuperação, o turismo internacional recuperou fortemente no ano 2010 com as chegadas internacionais a aumentarem 6,7% e

as receitas a atingirem os 693 biliões de euros, De acordo com o barómetro da OMT perspectiva-se para 2011 um crescimento global na ordem dos 4% a 4.5% nas chegadas internacionais de turistas.

Embora praticamente todas as regiões registem um crescimento nas chegadas de turistas, foram as economias emergentes que constituíram os principais motores desta recuperação.

Para Francesco Frangialli, ex-Secretário-Geral da OMT, é essencial uma melhor percepção da importância económica do Turismo, pois apenas desta forma se conseguirá ganhar credibilidade junto das várias organizações políticas e instituições financeiras internacionais (OMT, 2006). Para isso, é necessário que a Conta Satélite do Turismo (CST) e a metodologia que lhe é característica, sejam aplicadas de forma generalizada nos diversos países, permitindo a comparabilidade dos dados e realização de análises do fenómeno turístico sob a mesma base conceptual e metodológica.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2006), a CST é um “sistema de informação integrada, que tem como objectivo principal apresentar, as actividades e produtos relacionados, directa ou indirectamente, com o turismo”.

Em Portugal, o turismo tem vindo a ganhar importância enquanto actividade económica de referência no contexto do padrão de especialização produtiva do nosso país (Costa & Matias, 2005). A manutenção de uma posição competitiva relevante no que diz respeito ao turismo nacional é justificada por vários indicadores. Segundo o Turismo de Portugal (2011b) em 2010 o sector pesou 14% no total de exportações e 43,3% nas exportações de serviços; as receitas subiram mais de dez por cento relativamente ao ano anterior, alcançando 7.611 milhões de euros. Refira-se que o saldo da balança comercial do sector em 2010 foi de 4,7 mil milhões de euros.

Em 2010 o consumo turístico em Portugal, aproximou-se dos 16 mil milhões de euros, reflectindo-se num acréscimo de 7,9% comparativamente a 2009. O consumo turístico representou no ano em referência um peso de 9,2 % no total do PIB, registando crescimento de 0,4% face ao ano anterior.

Portugal tem investido na criação de uma oferta diferenciada e de maior qualidade, promovida nacional e internacionalmente sob o mote da “diversidade concentrada”. Por exemplo, destacam-se a capacidade de oferecer golfe durante o ano inteiro a um grande número de praticantes, a aposta cada vez maior em hotéis de luxo e uma cada vez maior rede de hotéis de charme e de pousadas em locais históricos que se conjugam numa oferta equilibrada. Após décadas em que as condições geográficas eram o principal tema na promoção da oferta turística, o país tenta agora definir o caminho a trilhar, procurando captar consumidores de elevado valor mas também de grande exigência na qualidade da oferta. As alterações estruturais que a actividade turística sofrerá terão de ser acompanhadas por acções que visem a qualificação profissional a todos os níveis e este objectivo só será atingido com base num pressuposto essencial - a qualidade.

Visando um claro conhecimento do mercado turístico nacional, para que assim se possam tomar as melhores decisões e definir os caminhos futuros, Ramos *et al.* (2000), realizaram uma análise

*SWOT* ao turismo nacional. A análise, entre as principais forças e tendências, reflectiu a dependência acrescida do ambiente e sujeição às suas alterações. As forças identificadas foram a diversidade de contextos, o clima, a hospitalidade e a simpatia, a alimentação e bebidas e o património cultural. Estas são, no entanto, condicionadas pela dependência governamental na realização das mudanças que optimizem a oferta turística, pela excessiva dependência de fundos e pela falta de capacidade organizativa enquanto sector, que poderá levar a uma incapacidade no aproveitamento dos recursos e na exploração de novos mercados.

A elaboração do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), veio reforçar a importância do sector e definir um conjunto de orientações a seguir em relação à qualidade e ao aproveitamento de vantagens competitivas. O diagnóstico realizado permitiu identificar as necessidades e a consequente forma de melhor segmentar as propostas de valor, de aumentar a oferta de qualidade, melhorar as acessibilidades, desenvolver o turismo residencial e de saúde, criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes, facilitar o licenciamento e reduzir o peso da burocracia. Como referiu Manuel Pinho, ex-ministro da Economia e Inovação (Turismo de Portugal, 2007), a base para incrementar a escala de valor do turismo português reside na aposta nos recursos excepcionais em termos de localização, na segurança do país, no património histórico e cultural, na afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, na qualidade das praias, no potencial de desenvolvimento do golfe e nas actividades náuticas).

O PENT encontra-se actualmente em revisão, coincidindo com um momento de crise no turismo, iniciado em 2009 com uma forte contracção da procura nos principais mercados emissores do mercado português que levou à um pior desempenho do turismo externo e comprometeu a concretização dos objectivos globais do plano. Contudo, foram alcançados vários progressos importantes até ao presente, nomeadamente o reforço do número de rotas de interesse turístico para Portugal, o início do desenvolvimento dos produtos turísticos estratégicos e a forte aposta na promoção e organização de eventos que potenciaram uma maior visibilidade externa ao destino.

É ainda de destacar que entre 2006 e 2010, Portugal ganhou quota nos mercados emissores de Espanha, França e Brasil e conseguiu um bom desempenho no turismo interno, embora tenha sofrido com a conjuntura recessiva dos mercados tradicionais do Reino Unido, da Alemanha e da Irlanda.

No Plano Estratégico Nacional do Turismo (em processo de revisão) (Turismo de Portugal, 2011), há uma definição clara dos caminhos a desenvolver:

- aproveitar a recuperação dos principais mercados emissores e retomar o caminho do crescimento, utilizando a internet como importante canal de pesquisa, promoção, interacção e transacção;
- acompanhar a tendência de desenvolvimento do peso das companhias aéreas *low cost* e seus subsequentes efeitos, nomeadamente na potenciação das estadas de curta duração (*short breaks*);

- desenvolver a oferta para os novos consumidores, mais abertos a oportunidades de última hora mas mais exigentes no valor percebido e focados na vivência de experiências;
- reforçar a concorrência entre destinos, de forma a responder à afirmação e ao rápido crescimento de novos destinos.

Com a implementação destas orientações pretende-se que Portugal cresça acima da média europeia (2,1% de crescimento médio anual 2000/2010 - OMT, 2011) Os objectivos apontam para um crescimento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, reforçando o peso do turismo no total das exportações portuguesas de bens e serviços para 15,8%.

## 2.2. NOVAS TENDÊNCIAS DA PROCURA TURÍSTICA

Emergem novas tendências do lado da procura, sustentadas na adoção de práticas de preservação ambiental e na ecologia. Neste sentido, assistimos ao crescimento dos designados “novos turistas” e à formação de novos segmentos e nichos de mercado. Do lado da oferta, o conceito de sustentabilidade é cada vez mais utilizado para delinear estratégias bem sucedidas, tanto ao nível do aumento da produtividade e eficiência dos recursos, como nas questões relacionadas com a notoriedade da marca.

Luís Saias (2007), refere que a sofisticação e a educação crescentes dos clientes (consumidores particulares ou decisores de clientes organizacionais) têm vindo a proporcionar uma movimentação das suas necessidades habituais resultando em novas tendências da procura e no surgimento de novos tipos de consumidores, mais complexos.

A internet possibilitou o desenvolvimento do turismo, conferindo-lhe maior transparência e estreitando a relação com o cliente final. Hoje os clientes estão mais e melhor informados, são mais críticos e exigentes, e esta situação torna mais árdua a sua fidelização, do lado da oferta.

A literatura deixa patente que os consumidores possuem, nos nossos dias, um perfil que já não lhes permite prescindir de um juízo crítico a respeito da qualidade dos bens e serviços que consomem, constituindo um critério determinante nas decisões de compra. Por conseguinte parece genericamente aceite que a orientação pela qualidade não é uma moda, uma concepção passageira de gerir os negócios (Kujala e Lillrank, 2004), devendo-se aos consumidores o facto de a qualidade ser hoje concebida como total e de o objectivo último ambicionado pelas organizações ser a excelência. Aliada à tendência de melhoria contínua, observa-se também um crescente ‘movimento ambiental’ com os consumidores a tornarem-se mais conscientes da sua capacidade de decisão, e do poder que podem exercer no mercado.

A revisão da literatura deixa evidente o interesse do meio académico e científico pelo emergir de um “novo turista”, protagonista desta nova era da actividade turística, com início na década de noventa do século XX, conforme atesta a literatura científica (Douglas *et al.*, 2001; Boniface e Cooper, 2001; Weaver e Oppermann, 2000, *et al.*, citados por Lima e Partidário, 2002).

O “novo turista” está mais apto a estabelecer comparações, é flexível, procura qualidade, bom nível de serviços, os seus valores levam-no a consumir o produto turístico de forma ética e orientada para o ambiente, o que reflecte também uma mudança no seu estilo de vida.

**Figura 3 - Comparação entre o ‘Velho’ e ‘Novo Turismo’**

	<b>Velho Turismo</b>	→	<b>Novo Turismo</b>
<b>Consumidores</b>	Bronzear Inexperiência Segurança nos números	→	Manter roupas vestidas Maduros Querem ser diferentes
<b>Tecnologia</b>	Não são amigáveis Utilizadores Limitados Ficam sozinhos	→	Falam uns com os outros Todos os participantes são utilizadores Muitas tecnologias integradas
<b>Produção</b>	Competição através do Preço Economias de Escala Integração vertical e horizontal	→	Competição através da inovação Economias de escala e de alcance Integração diagonal
<b>Gestão</b>	O Trabalho é um custo da Produção Maximizar capacidades Vender o que é produzido	→	O trabalho é a chave da qualidade Gestão da qualidade Ouvir os consumidores
<b>Condições de Estrutura</b>	Regulamentação Crescimento económico Crescimento descontrolado.	→	Liberalização Reestruturação Limitação do crescimento

**Fonte: Adaptado de Poon (1993)**

Sobre este assunto, Lima e Partidário (2002), citando estudos realizados por Swarbrooke e Horner (1999), destacam algumas das principais características, que estão na base desta motivação turística, como a crença altruísta da necessidade real de proteger o ambiente, a intenção de ter um bom comportamento como turista, e o desejo de promover uma imagem do seu nível sócio-cultural, entre os seus semelhantes.

Poon (1993) refere que o turismo de massas foi ultrapassado por uma nova revolução do turismo, marcada pelo sentido de responsabilidade e pela crescente procura da natureza e de culturas genuínas. O autor considera que o turismo internacional está a sofrer uma transformação rápida e radical, em direcção a uma nova ‘indústria’ baseada nas “novas práticas e no bom senso” e tem como forças motrizes os consumidores, a tecnologia, as técnicas de gestão, as práticas de produção e as condições estruturais.

Neste contexto, as novas práticas turísticas apresentam uma característica comum: o desejo de se distanciarem do turismo de massas. Assiste-se à designada des-diferenciação, que segundo Mowforth e Munt (1998), significa marcar a diferença pela educação, pela inovação e pela criatividade. É neste enquadramento que surge o ecoturismo – destacado no início do anos 90, como motivação e produto turístico - com uma taxa média de crescimento anual superior a 20%. Estimou-se que este segmento da procura e oferta turística tenha crescido em 2004, a nível mundial, 3 vezes mais do que a indústria de turismo em geral (ICNB, 2006). É expectável que esta tendência de crescimento sustentado se mantenha no futuro.

A primeira definição formal de ecoturismo data de 1987 e a sua autoria é atribuída a *Ceballos-Lascuráin*: “Ecoturismo é viajar para áreas naturais conservadas e não perturbadas com o objectivo específico de estudar, admirar e desfrutar a paisagem e suas plantas e animais, assim como quaisquer outras manifestações culturais - passadas e presentes - nestas áreas encontradas”.

Parece, todavia não haver uma evidência empírica válida, que comprove a relação directa de um segmento de mercado de “turistas verdes” com a defesa do ambiente, como motivação principal (Swarbrooke e Horner, 1999; Webster, 2000, citados por Lima e Partidário, 2002). Deste modo, poder-se-á questionar até que ponto as novas tendências de turismo são uma alternativa ao turismo de massas ou serão apenas procuras complementares, mais exigentes, onde o conceito de qualidade imprime uma tônica diferente. Para estas procuras é necessário encontrar respostas adequadas, que têm vindo a surgir com resultados significativos do ponto de vista económico, social, cultural e humano (Lima e Partidário, 2002).

O ecoturismo, como forma alternativa de turismo pode também possuir um desejável efeito demonstrativo do valor e da viabilidade das boas práticas e da importância da existência de produtos projectados para minimizarem os impactos negativos.

## 2.3. A QUALIDADE – ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

A qualidade é actualmente considerada um requisito essencial para a sobrevivência das empresas no mercado, constituindo uma fonte de vantagens competitivas. Contudo, embora muito actual, este tema tem raízes em tempos distanciados e o registo histórico mais antigo dedicado à qualidade remonta ao antigo Egipto (Davies, 2003; Kaltenecker & Queiroz, 1995), quando foram definidos elevados padrões de qualidade nos produtos usados e nos processos. Mais tarde, na época da revolução francesa, em 1794 foi criado o *Taller Nacional de Calibres* de forma a padronizar as munições e as armas (Loureiro, 2006).

No período histórico em que decorreu a Revolução Industrial, importava maximizar a produção ao menor custo e dessa forma as grandes unidades industriais foram organizadas por sectores aos quais eram afectos colaboradores responsáveis pelas tarefas. Já no século XX, a indústria reorganizou-se seguindo os modelos taylorista e burocrático que preconizavam o aumento da divisão do trabalho e a especificação das tarefas e da autoridade formal, no sentido de incrementar a eficiência na produção (Omachonu & Ross, 2004). Com este sistema, os trabalhadores não conheciam todo o processo produtivo e cada colaborador produzia de acordo com as especificações técnicas definidas *a priori* (Ferreira *et al.*, 2001).

A segunda guerra mundial (1939 – 1945) originou uma produção massiva de armamento bélico e a pressão imposta ao ciclo produtivo e o conseqüente aumento exponencial da produção, ocasionou o fabrico de alguns artigos defeituosos. Em resultado disso e para controlar estas ocorrências foi criado o cargo de chefe de inspecção em várias unidades industriais e as suas responsabilidades, que inicialmente se resumiam à inspecção de produtos e processos, alargaram-se à concepção de aparelhos de medição, à sua manutenção e calibração, análise de dados e prevenção, estudo das causas dos defeituosos e o que fazer com estes produtos (Loureiro, 2006). Mais tarde, pela descrição das funções atribuídas, este cargo esteve na génese dos actuais departamentos de qualidade das organizações industriais.

Em Portugal o panorama de desenvolvimento do controlo da qualidade foi um pouco diferente. Durante um longo período, a qualidade esteve praticamente limitada à existência de sucessivos organismos estatais, não tendo alcançado uma projecção digna de realce. Para isso contribuíram uma actividade industrial que pouco evoluía e a existência de um mercado afectado pelo condicionamento industrial, mas também os entraves à importação, a existência de consumidores pouco críticos devido ao escasso contacto internacional e ao fraco poder de compra. Razões que justificam que até aos anos setenta a actividade normativa fosse diminuta e a certificação de produtos quase inexistente.

No período seguinte registaram-se alguns factos históricos que levaram a indústria a assumir uma maior preocupação com a temática da Qualidade. Com a independência das antigas ex-colónias, o

excedente de produção nacional deixou de ser absorvido e a abertura das fronteiras à Europa, veio aumentar a oferta de produtos importados que entraram em concorrência directa com os produtos nacionais, para o consumidor nacional que tradicionalmente valoriza e posiciona com ‘mais qualidade’ os produtos estrangeiros.

Embora em 1949, Portugal tenha aderido à ISO (Organização Internacional de Normalização) e em 1952 se tenha criado o Centro de Normalização, o movimento mais concertado na área da Qualidade só surgiu nos anos 60, com a criação da Associação Portuguesa para o Controlo de Qualidade, cujo organismo deu origem, em 1969, à Associação Portuguesa da Qualidade e em 1983 ao Sistema Português da Qualidade (Capricho & Lopes, 2007).

Em 1986, a adesão de Portugal à CEE e a perspectiva de criação do mercado único europeu em 1993, marcam definitivamente o início do desafio que obrigou a indústria portuguesa a uma evolução acelerada na sua cadeia de valor, repensando o seu posicionamento num espaço comunitário, com regras novas e procedimentos mais exigentes.

## 2.4. A QUALIDADE – CONCEITO E SUA IMPORTÂNCIA.

A qualidade tem origem na palavra latina *qualis*, que significa “a coisa tal como ela é realmente” mas, ao nível da definição conceptual, existem quase tantas versões quantos os autores que discorreram sobre o tema. Por exemplo, o dicionário Porto Editora define Qualidade como: “propriedade ou condição natural de uma pessoa ou coisa que a distingue das outras; atributo; característica; predicado”. Contudo, é necessário compreender a definição na óptica de uma organização que fornece produtos e/ou serviços aos seus clientes.

Crosby (1979) refere que a qualidade significa conformidade com os requisitos e desenvolveu o conceito “zero defeitos”, dando relevo às atitudes e acções preventivas na gestão das organizações. Juran & Gryna, (1980) defendem que a qualidade pode ser definida como a adequação ao uso e enfatiza a necessidade de envolvimento da gestão de topo. Já na perspectiva da avaliação, da orientação e dos objectivos da qualidade, Deming (1992) defende que o consumidor é o juiz da qualidade e que, por isso, as organizações devem a todo o momento perceber as suas necessidades e desejos, para as anteciparem e produzirem bens e serviços que o satisfaçam. Este autor relevou a importância da melhoria contínua dos processos na implementação de sistemas da qualidade e promoveu o controlo estatístico da qualidade.

Trata-se de exemplos que demonstram a dificuldade em conciliar diferentes perspectivas numa definição única e universal e a similitude existente entre o conceito de qualidade e de satisfação é acentuada pelo carácter multidimensional e dinâmico da primeira (Feigenbaum, 1954 citado por Neto, 1991) contudo, a definição de qualidade como “satisfação do cliente”, pressupõe que os responsáveis da qualidade só ponderam a sustentabilidade dos recursos se os consumidores também o fizerem (Smith, 2004), deixando de parte várias externalidades. Assim, devemos considerar duas ideias-base como ponto de partida para definir quais são os aspectos determinantes da percepção da qualidade. A primeira, que perspectiva a qualidade como um fenómeno multi-dimensional (Ghobadian *et al.*, 1994), e a segunda, que a assume como uma característica determinada pelo consumidor e não pelos prestadores do serviço (O’Neill *et al.*, 2000).

Um dos grandes contributos para a obtenção de uma definição mais global encontra-se na norma ISO 9000:2005 (Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário) ao referir que a “Qualidade é o grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas”. Esta definição está mais próxima da sugerida por Crosby (1979) ao assumir que um bem ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz um conjunto de requisitos pré-definidos.

Os desafios centrais da qualidade foram-se deslocando da detecção dos erros e defeitos e do controlo do produto, para o controlo total. A visão da Qualidade como um custo ou um problema

alterou-se para a noção de que a “Qualidade é grátis” e possui o potencial para ser considerada uma fonte de vantagens competitivas para as organizações.

A crescente exigência na procura de produtos e serviços de qualidade fez surgir um novo paradigma designado *Total Quality Management* (TQM). William Edwards Deming, estatístico e professor norte-americano, é considerado o pai do movimento moderno da qualidade e influenciou fortemente a indústria japonesa que emergiu da Segunda Guerra Mundial, com a introdução do Controle Estatístico de Processos e do TQM. No seu livro "*Out of the Crisis*" (1982), Deming identifica 14 princípios para a gestão que se forem aplicados correctamente, conduzem à eficiência da produção, garantindo a qualidade do produto ou serviço.

#### **Imagem 4: Os catorze princípios da gestão segundo Deming**

1	Criar recursos permanentes para a melhoria de produtos e serviços.
2	Adoptar novas formas de gestão.
3	Dar prioridade à prevenção e não à inspecção, controlando a qualidade por amostragem.
4	Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores.
5	Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção.
6	Instituir novos modelos de formação.
	Instituir as novas formas de liderança.
8	Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação.
9	Eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.
10	Eliminar slogans e metas numéricas.
11	Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos.
12	Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.
13	Instituir um programa de educação.
14	Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos na mudança.

**Fonte: Godinho e Neto (2001)**

A Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), como filosofia de gestão, elevou a implementação das práticas de gestão da qualidade, do nível operacional para o nível estratégico (Prajogo & Sohal, 2004). Com a implementação da TQM – que assenta na satisfação dos clientes ao mais baixo custo - a qualidade passou a ser promovida como um princípio estratégico, envolvendo activamente a gestão de topo e todos os colaboradores na prossecução da melhoria contínua das organizações.

A prevenção de problemas deve ser estimulada, mas também é necessário que exista um auto-controlo permanente ao longo do ciclo de vida do produto/serviço, desde a fase de projecto até ao serviço pós-venda. Apresentam-se de seguida alguns dos pressupostos e benefícios associados à aplicação deste modelo.

**Figura 5 - Atributos de uma cultura de Qualidade Total/Excelência**

<b>Excelência Organizacional</b>	- Níveis mais elevados neste parâmetro; - Forte conexão entre a cultura da qualidade e a eficiência do desempenho.
<b>Gestão Recursos Humanos</b>	- Ênfase no trabalho em equipa comunicação e na coordenação de tarefas; - Compatibilização das competências e aptidões.
<b>Aprendizagem organizacional</b>	- Análise da informação é a base das acções de melhoria; - Perspectiva humanística da gestão dos recursos humanos; - Flexível para mudar o necessário mas estável no controlo de qualidade.
<b>Formação</b>	- Aposta forte na informação enquanto fundamento das tomadas de decisão; - Recolha sistemática da informação (concorrentes, clientes, empregados e desempenho e qualidade).
<b>Melhoria contínua</b>	- Todos os níveis organizacionais participam e pelo qual todos são responsáveis; - Necessidade de elevar continuamente os padrões, os níveis de desempenho.
<b>Orientação pelo Cliente</b>	- Melhorar continuamente o desempenho da organização, a nível de processos, sistemas e resultados; - Lealdade ao cliente a longo prazo (antecipar, satisfazer e superar expectativas).
<b>Orientação pela Qualidade</b>	- A estratégia organizacional está centrada na qualidade; - A organização subordina a sua estrutura aos objectivos de qualidade.
<b>Liderança activa e participativa</b>	- Liderança de topo assume o papel de modelo e mentor dos princípios da qualidade, face à organização.

**Fonte: Adaptado de Cameron & Sine, 1999**

De acordo com Smith (2004), os conceitos de qualidade e de sustentabilidade estão intimamente ligados. Note-se que as raízes da sustentabilidade têm sido advogadas há muito tempo por autores como Deming (1982, citado por Idris & Zairi, 2006), através de recomendações orientadas para a melhoria contínua dos serviços/produtos mas também para a necessidade de existir planeamento a longo prazo e para a “remoção das barreiras que tiram às pessoas o orgulho no seu trabalho”, ou seja, valorizando os princípios da ética, da transparência e da qualidade do trabalho.

Os elementos que dão forma ao novo conceito de qualidade sustentável incluem o aumento da produtividade através do uso mais eficiente dos recursos naturais, a criação de sistemas de produção que minimizem os desperdícios, a ênfase na satisfação de necessidades através da oferta de serviços (em contraponto à oferta de produtos similares que aumentem os desperdícios) (Dervitsiotis, 2001); a transparência na *performance Triple P: people, planet, profit*; e o alargamento da orientação inicial para o cliente e para os accionistas a todos os *stakeholders* (Cramer 2003; Zwetsloot & Van Marrewijk, 2004).

A necessidade de incorporar a noção de sustentabilidade ambiental na TQM de forma a que as organizações mantenham a sua vantagem competitiva e melhorem a sua *performance* (Capricho & Lopes, 2007; Sanders, 2008), deu origem a um novo modelo que liga os vários conceitos e que se designa TQEM (*Total Quality Environmental Management*).

A TQEM coloca o foco em 4 pontos principais: a identificação do cliente, a melhoria contínua, a realização eficaz do trabalho logo da primeira vez que é executado e uma abordagem de sistemas ao trabalho (Chandrashekar *et al.*, 1999).

Em conclusão, podemos referir que os sistemas de gestão pela qualidade total embora possam ser de grande exigência no que toca à sua implementação oferecem resultados consistentes em termos de orientação global para o cliente, e como tal, com maiores probabilidades de sucesso a longo prazo.

## 2.4.1. QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Falar de qualidade como um factor essencial para o desenvolvimento do Turismo, obriga-nos a definir o que é na realidade a “qualidade de serviço”. Muitos esforços têm sido feitos neste sentido, embora sempre com um sucesso limitado (Comissão Europeia, 1999), pois a qualidade depende da percepção dos consumidores e das suas expectativas, bem como da especificidade do serviço prestado.

Vários autores têm procurado definir a qualidade nos serviços. Por exemplo, Creedon (1988) e Lewis (1989) consideram que se trata de um processo nunca acabado de construção e manutenção de relações, através da avaliação, da antecipação e do preenchimento de necessidades declaradas ou implícitas.

Para Gronroos (1984), os serviços são basicamente processos que variam na sua intangibilidade e cuja experimentação é subjectiva, em que as actividades de produção e consumo se realizam simultaneamente, produzindo interacções que incluem uma série de momentos de verdade entre o cliente e o fornecedor, constituindo, eles próprios, uma parte integrante do serviço. O que sucede nestas interacções tem um efeito fundamental no serviço percebido. A qualidade do serviço é considerada um determinante crítico de competitividade (Lewis, 1989), podendo ajudar as organizações a diferenciarem-se da concorrência e a ganhar vantagem competitiva.

Os serviços são geralmente descritos em quatro características únicas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Kotler *et al.* (2010). A definição geral de serviço sugere que a intangibilidade é o factor chave para a sua identificação (Zeithaml, & Bitner, 2003). Esta característica define o serviço como algo que não pode ser tocado, visto, provado, ouvido ou sentido da mesma forma que o podem ser os produtos, levando por vezes a uma difícil compreensão da forma como os consumidores percebem o serviço da empresa e avaliam a qualidade do mesmo (Parasuraman *et al.* 1985).

A inseparabilidade é outra característica dos serviços, uma vez que o momento da sua prestação é simultâneo ao do consumo. Além disso, o envolvimento do consumidor no processo de entrega do serviço, faz com que o prestador não possua total controlo na experiência do serviço (Ghobadian *et al.*, 1994).

A variabilidade ou heterogeneidade é uma característica que assume diferentes níveis na *performance* dos serviços, sendo por isso, difíceis de standardizar, ao contrário dos produtos. A qualidade de um serviço pode variar de fornecedor para fornecedor, de cliente para cliente ou de dia para dia. Os gestores têm de confiar em grande medida na capacidade dos seus colaboradores para compreenderem os requisitos do consumidor e actuarem da forma apropriada (Ghobadian *et al.*, 1994).

A perecibilidade é a característica dos serviços que os impede de serem armazenados ou inventariados. Ao invés dos produtos, é impossível realizar uma inspeção à qualidade anterior ao seu usufruto, ou seja, têm de ser bem executados à primeira (Ghobadian et al, 1994).

É ainda necessário referir que a qualidade do serviço afecta as intenções de repetição de compra dos actuais e potenciais consumidores (Ghobadian *et al.*, 1994), reduzindo as necessidades de captação de novos consumidores, com vantagens nos custos de comunicação e no esforço promocional.

As expectativas e exigências dos consumidores face ao serviço esperado estão constantemente a aumentar, enquanto a sua tolerância para com um serviço pobre está a decair (Smith & Lewis, 1989). Nesta medida há que prestar atenção aos diversos aspectos que cada tipo de consumidor associa a um serviço de qualidade. Mais do que uma definição, há a necessidade de determinar para cada segmento e para cada serviço, quais são os requisitos essenciais à satisfação dos clientes.

Podemos ter qualidade superior em todos os níveis da oferta, porquanto a qualidade depende do grau de expectativas (Kanji, 1996). É, por isso, determinante conhecer o cliente-alvo do nosso serviço, saber o que considera exigível para a sua percepção de qualidade e saber disponibilizar uma oferta que o possa satisfazer relacionando os atributos do serviço propriamente dito e a forma como esses atributos desenvolvem percepções positivas do serviço.

Num contexto em que mais do que o local, contam as experiências vividas, a qualidade de serviço percebida torna-se o grande argumento de diferenciação e a melhor alavanca para competir (Parasuraman *et al.*, 1988). A percepção que os clientes possuem do serviço vai além do serviço propriamente dito. É o efeito do serviço nessa percepção final que conta (Douglas & Connor, 2003), pois os seus comentários têm o potencial de criar, manter ou destruir reputações.

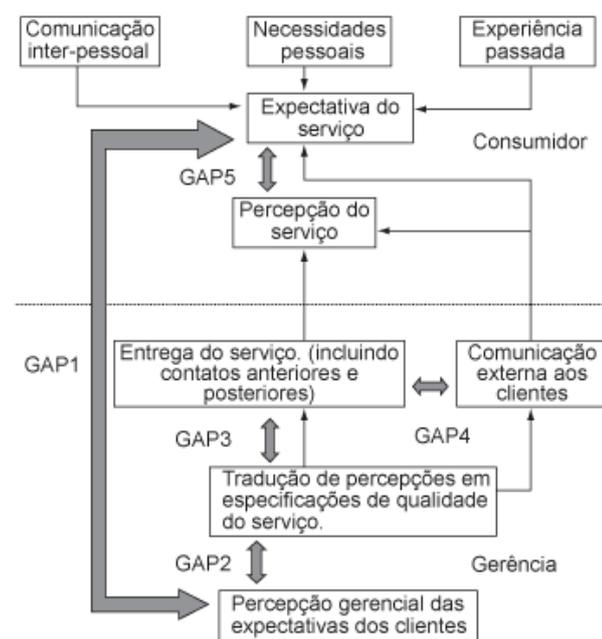
A associação de uma estratégia de diferenciação com a noção de qualidade permite que o mercado-alvo identifique e distinga, i.e. posicione as características da oferta que permitem obter vantagens competitivas. Num dos poucos estudos empíricos sobre a relação entre qualidade e satisfação, Iacobucci *et al.* (1994) concluiu-se que as melhorias na qualidade que não eram baseadas nas necessidades dos clientes não conduziam a melhorias na satisfação dos clientes. Ora como os parâmetros de exigência dos clientes alteram-se com alguma regularidade e, como tal, é essencial conseguir medir e controlar estas variações alterações, as monitorizações da satisfação dos clientes, bem como das suas expectativas e percepções têm de ser constantes e dinâmicas.

Um dos instrumentos mais utilizados na avaliação da qualidade nos serviços é o modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985. Este propõe que a qualidade pode ser medida identificando *gaps* (falhas) entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente à *performance* do serviço.

A qualidade, em última análise, atinge-se quando se conseguem anular os *gaps* entre as expectativas e as percepções (Parasuraman *et al.*, 1985), que são caracterizados da seguinte forma:

- ✓ **Gap 1 – posicionamento:** relaciona-se com a percepção que os gestores têm das expectativas dos consumidores e da importância relativa que os consumidores atribuem às dimensões da qualidade;
- ✓ **Gap 2 – especificação:** relaciona-se com a diferença entre o que os gestores acreditam que o consumidor quer e o que os consumidores esperam que o negócio lhes dê;
- ✓ **Gap 3 - entrega/prestação:** relaciona-se com a diferença entre o serviço prestado pelo colaborador e as especificações definidas pela gestão;
- ✓ **Gap 4 - comunicação:** existe quando as promessas comunicadas pelo negócio ao consumidor não vão ao encontro das expectativas que os consumidores têm dessas promessas externas;
- ✓ **Gap 5 – percepção:** é a diferença entre a percepção e a expectativa dos consumidores.

**Figura 6: Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços**



**Fonte: Parasuramam *et al.*, 1985**

Apesar do elevado grau de subjectividade na aferição da qualidade em serviços, é possível tornar objectiva essa medição através da utilização de modelos adequados aos respectivos sectores.

Para além do modelo SERVQUAL, têm sido desenvolvidos vários estudos, com base no modelo de falhas de qualidade (Parasuraman *et al.*, 1985), que culminaram com a apresentação de metodologias para a avaliação da qualidade dos serviços, como por exemplo o modelo de desempenho do serviço, SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) e da qualidade interna (INTQUAL). Metodologias semelhantes têm também sido desenvolvidas para avaliar a qualidade dos destinos turísticos (Silva *et al.*, 2001) e dos alojamentos turísticos, com o HOTELQUAL (Delgado *et al.*, 1999) e LODGSERV (Knutson *et al.*, 1991) que assume características diferentes relativamente às instalações físicas, permitindo, por exemplo, dividir os hotéis em económicos, de preço médio e de luxo.

## 2.5. GESTÃO DA QUALIDADE NO TURISMO

A crescente interdisciplinaridade da actividade turística e a sua relevância no contexto económico-social tem conduzido à aplicação de políticas e ferramentas de gestão da qualidade sobretudo do lado da oferta. As novas tecnologias de informação e comunicação diminuíram o papel dos distribuidores, retirando-lhes a função de prestadores exclusivos de informação sobre os produtos e destinos e estes, por sua vez, procuram ganhar escala, adaptando-se aos efeitos da globalização e às flutuações da procura e da oferta.

Da alteração do paradigma turístico, fazem parte ainda a volatilidade relativamente ao momento da decisão de viagem, a facilidade em adquirir transportes, a fragmentação do consumo turístico ao longo do ano e a cada vez maior recorrência aos sistemas *on-line* de reservas e pagamento. Trata-se de questões que deixam o consumidor exposto a condições que anteriormente não o afectavam tão directamente. Por exemplo, habitualmente adquiria-se uma viagem com todos os serviços integrados, a um único fornecedor que a garantia a prestação do serviço. Hoje, uma parte significativa dos consumidores compra via *on-line* sem conhecer os intermediários e adquire frequentemente os serviços de forma separada..

O facto de os novos consumos se orientarem cada vez mais para a procura de destinos, produtos e experiências menos comuns, em busca da personalização, releva a necessidade de se perceberem as suas expectativas e exigências de qualidade. Por outro lado, considerando os recursos naturais e culturais como uma das ‘matérias-primas’ da actividade turística, é fundamental assegurar a sua boa utilização, conservação e manutenção, optando-se por estratégias orientadas para a qualidade dos serviços que exploram estes recursos. É interessante, a este nível, analisar a definição de qualidade no turismo, segundo a OMT (2003b)

*“Result of a process which implies the satisfaction of all legitimate product and service needs, requirements and expectations of the consumer, at an acceptable price, in conformity with mutually accepted contractual conditions and the underlying quality determinants, such as safety and security, hygiene, accessibility, transparency, authenticity and harmony of the tourism activity concerned its human and natural environment”.*

Esta abordagem reflecte a especificidade e a complexidade características do turismo como actividade dependente das perspectivas de vários *stakeholders*, na qual convergem diferentes tipos de regulação, elementos obrigatórios e voluntários, comerciais, legais, técnicos e negociados, sem esquecer o uso turístico de muitas actividades e equipamentos com impacte na comunidade de acolhimento.

## 2.5.1. NORMALIZAÇÃO

*A Normalização é a actividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para a utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau óptimo de ordem, num determinado contexto. Consiste de um modo particular, na formulação, edição e implementação de Normas [NP EN 45020].*

A normalização é um processo que tem como objectivo o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que possuem carácter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na auto-disciplina dos agentes activos dos mercados, ao simplificar os assuntos e evidenciando ao legislador se é necessária regulamentação específica em matérias não cobertas por normas, reforçando o descrito na legislação. Os padrões definidos são voluntários, possuem um valor de referência, actuam na identidade do produto e apoiam a conformidade com as especificações ao nível da gestão (IPQ, 2009).

O âmbito da normalização abarca a elaboração de normas e outros documentos com carácter normativo. As normas constituem acordos documentados e voluntários que estabelecem critérios considerados importantes para produtos, serviços e processos e garantem que os critérios são adequados aos fins a que se destinam, comparáveis e compatíveis. Os documentos que resultam deste processo podem ainda constituir recomendações, procedimentos, orientações ou manuais e ter diferentes alcances e âmbitos (sectoriais ou intersectoriais) dependendo das actividades a que respeitam, nacionais ou internacionais, de acordo com o seu enquadramento espacial.

As normas portuguesas são, regra geral, elaboradas por comissões técnicas portuguesas de normalização, onde é assegurada a possibilidade de participação de todas as partes interessadas e dada primazia à auto-regulação e à co-responsabilidade.

Embora se possa deduzir o contrário, a aplicação das normas não delimita a liberdade empresarial e não anula a criatividade e a flexibilidade das empresas. A título de exemplo, uma norma pode descrever e caracterizar um produto quanto ao seu uso ou funcionalidade, mas não interfere com o seu desempenho ou com a forma de atingir esses objectivos, ou seja não anula a diferenciação qualitativa e própria de cada empresa.

Para as organizações a normalização facilita a difusão de boas práticas, contribui para a criação de produtos responsáveis, encoraja a excelência e a inovação e fomenta a especialização e a diferenciação, estimula a concorrência através do valor qualitativo e não apenas do preço e, por fim, ajuda a reduzir e evitar o desperdício de recursos.

Na perspectiva do consumidor, os benefícios da normalização contemplam os seguintes aspectos:

- reforço da confiança dos clientes ao serem pré-estabelecidos os padrões mínimos de qualidade;
- favorece uma escolha mais informada pelo consumidor;
- estabelece uma posição mais fortalecida do consumidor;
- favorece a possibilidade de se encontrarem soluções conciliadoras em eventuais processos litigiosos e,
- no âmbito do turismo, podemos destacar o facto de facilitar o conhecimento dos destinos e dos prestadores locais de serviços.

Em Portugal o enquadramento legal e institucional para os assuntos da Qualidade cabe ao Sistema Português da Qualidade (SPQ), assumindo o Instituto Português da Qualidade (IPQ), este papel. As suas competências são gerir, coordenar e desenvolver o sistema na perspectiva da melhoria da qualificação de pessoas, de produtos, de serviços e de sistemas. Trata-se de uma entidade organizada em três subsistemas, a Qualificação, a Normalização e Metrologia. As ferramentas que possui e os modelos que aplica permitem: ao nível da normalização, a definição de requisitos; na metrologia, garantir o rigor nas medições; faz a acreditação, reconhecendo a idoneidade das entidades; e ainda pode certificar, avaliando a verificação da conformidade com os requisitos estabelecidos.

A estrutura nacional de normalização, assenta em três pilares fundamentais: no organismo nacional de normalização que é constituído pelo IPQ, nos organismos com funções de normalização sectorial (ONS) e nas Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização (CT). Para que esta estrutura funcione o IPQ coordena 58 entidades com funções de normalização sectorial, os quais por sua vez coordenam as Comissões Técnicas portuguesas de Normalização que são responsáveis pela edição das normas.

## 2.5.2. COMITÉ ISO

A *International Organisation for Standardization* (ISO) é uma associação mundial de organismos de normalização de cerca de 163 países, constituída em 1947. Define-se como uma organização não-governamental, fazendo a ponte entre os interesses dos sectores público e privado e tem como objectivo a promoção, a nível mundial, do desenvolvimento da normalização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. Visa também facilitar a coordenação internacional, a unificação de *normas* e o intercâmbio intelectual, científico e tecnológico. A importância das normas da ISO é justificada pelas seguintes premissas:

- Desenvolvimento, produção e distribuição dos produtos/serviços de forma mais eficiente, segura e higiénica;
- Facilitação do comércio internacional, tornando-o mais justo;
- Base técnica para os governos avaliarem a conformidade nas vertentes da saúde, da segurança e da legislação ambiental;
- Partilha de avanços tecnológicos e boas práticas de gestão;
- Disseminação da inovação;
- Salvaguarda do consumidor;
- Estabelecimento e partilha de soluções para problemas comuns (*in* [www.iso.org](http://www.iso.org)).

A rede ISO dinamiza mais de 3.000 grupos de trabalho e Comissões Técnicas, responsáveis pela concepção de mais de 18.000 normas internacionais. O programa de trabalho da ISO cobre uma extensa tipologia de normas desde as actividades tradicionais, como a agricultura e a construção, até à engenharia mecânica, aparelhos médicos, serviços, ou mesmo as boas práticas de gestão.

A ISO inicia o desenvolvimento de novos *standards* em resposta a sectores e a *stakeholders* que expressam claramente a necessidade deles. O processo inicia-se quando, por exemplo, um determinado sector ou grupo económico comunica a sua necessidade a um comité nacional da ISO e este propõe o novo item de trabalho ao comité adequado (que representa a área/sector em questão). Quando se trata de uma área ainda não tratada por nenhum comité, podem existir propostas pelos membros da ISO para constituir um novo comité técnico. Cada novo item de trabalho tem de reunir um suporte maioritário dos membros do comité relacionado, provando a sua relevância global, ou seja, cada norma tem de reunir o consenso de especialistas internacionais para ser eficazmente adoptada, já que a sua aceitação é voluntária.

As normas desenvolvidas passam por um processo que engloba as seguintes 6 fases:

1. Fase de proposta
2. Fase preparatória
3. Fase de Comité
4. Fase de inquérito
5. Fase de aprovação
6. Fase de publicação.

Estes passos só não se aplicam, na sua totalidade, quando no início do processo de normalização já existe um documento com um visível grau de maturidade, por exemplo, desenvolvido por outra organização. Todas as normas internacionais são revistas, pelo menos, 3 anos após a sua publicação e a cada 5 anos, depois da revisão, por todos os membros da ISO.

### 2.5.3. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Um sistema de qualidade consiste no conjunto da estrutura organizacional, dos procedimentos, dos processos e dos recursos necessários para implementar a gestão da qualidade (*Oakland, 1994*) A definição e implementação de um sistema de qualidade possibilita às organizações uma abordagem sistemática e estruturada dos seus processos internos, que ajuda a melhorar os níveis de eficiência e eficácia.

A criação de um sistema de gestão é um processo persistente, gradual que implica uma verdadeira revolução na mentalidade e na cultura da organização. A experiência demonstra que este processo demora 2 a 5 anos a concretizar-se, pelo que não deve ser considerado como uma panaceia imediata para empresas em dificuldades, porquanto a sua implementação constitui uma oportunidade para as organizações reflectirem sobre os processos existentes e adoptarem medidas correctivas, conducentes à rentabilização dos recursos, mantendo sempre o foco nos objectivos pré-estabelecidos. Por outro lado, a implementação de um SGQ assenta no reconhecimento por parte da gestão, que a qualidade é um elemento essencial da competitividade e implica a necessidade de cooperação entre os actores públicos e privados bem como a cooperação e interacção os sectores de actividade.

O desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade segue a metodologia P.D.C.A. (Plan, Do, Check, Act). Este modelo foi desenvolvido por Shewhart na segunda década do século passado e posteriormente divulgado e aplicado por Deming no Japão, após a segunda grande guerra (Oribe, 2009). É também conhecido como “ciclo de Deming” e visa tornar mais claros e ágeis os processos de gestão da qualidade, através das seguintes etapas:

- **Plan (planear):** os objectivos necessários para alcançar os requisitos do cliente, consistentes com as políticas das organizações, necessitam de ser planeados e estabelecidos.
- **Do (execução):** Trata-se da implementação dos processos.
- **Check (verificação):** Os processos e produtos são monitorizados e medidos em face das políticas, dos objectivos e requisitos para o produto e os resultados são analisados e reportados.
- **Act (acção):** São tomadas acções para melhorar continuamente o desempenho do processo.

Embora existam sistemas de gestão focalizados na excelência de diferentes vectores, como a satisfação do cliente, o ambiente, a higiene e segurança ou a ética e a responsabilidade social, todos estabelecem procedimentos que são comuns à implementação de qualquer referencial. Desta forma, todos preconizam a necessidade de definir processos e indicadores, abordam a aposta na formação e na sensibilização dos colaboradores, mencionam a obrigatoriedade de elaborar um Manual de Gestão da

Qualidade, de analisar a legislação aplicável e de definir a política e os objectivos da qualidade para cada ponto do sistema. É ainda fundamental gerir a documentação e possuir registos de forma a produzir evidências verificáveis através de auditorias, também estas, um elemento essencial do processo de avaliação do sistema, que deve aspirar sempre à melhoria contínua (ISO 9001:2008).

A documentação é a base que comprova a existência física do sistema e existem vários registos obrigatórios, nomeadamente:

- Política da Qualidade (definida, segundo a ISO 9000:2005 como o “conjunto de intenções e orientações de uma organização, relacionadas com a qualidade, formalmente expressas pela gestão de topo”);
- Manual da Qualidade – documento que refere como é que a empresa se propõe atingir os objectivos da qualidade;
- Conjunto de Procedimentos – especificação documentada do modo de realizar uma actividade ou um processo);
- Instruções de Trabalho e,
- Registos ou Documentos - que constituem a prova documentada da gestão das operações.

Em suma, o sistema de gestão da qualidade de uma organização descreve como esta estabelece as políticas, os objectivos, as responsabilidades e autoridades, planeia e providencia os recursos adequados, realiza o produto ou serviço requerido, mede e avalia dados e identifica as oportunidades de melhoria no produto ou no serviço.

De seguida apresentam-se sucintamente alguns dos Sistemas de Gestão mais conhecidos e implementados nas empresas. Acreditamos, em particular, que uma aposta concertada na sua implementação e na sua justa aplicabilidade nas empresas turísticas, pode aumentar substancialmente a qualidade da oferta disponibilizada:

## Figura 7- Resumo das características dos sistemas de gestão

(ISO 9001; ISO 14001; EMAS; ISO 22000; ISO 10002; OSHAS 18001)

<p>Sistema de Gestão da Qualidade: ISO 9001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade</li> <li>- Aplica-se às organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.</li> <li>- Ideias centrais: melhoria dos processos internos; a maior capacitação dos colaboradores; a monitorização do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores; processo contínuo de melhoria do sistema..</li> <li>- Os 8 princípios-base da norma ISO 9001, são: (1) a <b>focalização no cliente</b> (as organizações dependem da satisfação das necessidades dos seus clientes), (2) a <b>liderança</b> (manutenção da unidade de propósitos e envolvimento nos objectivos da organização), (3) o <b>envolvimento das pessoas</b> (4) a <b>abordagem por processos</b> (análise das entradas e saídas entre os diferentes processos que compõem o sistema), (5) a <b>revisão pela gestão</b>, (6) a <b>melhoria contínua</b> (é sempre possível melhorar processos), (7) a <b>abordagem através de factos</b> (análise concreta de dados e informações) para a tomada de decisão e (8) as <b>relações mutuamente benéficas</b> com os fornecedores (i.e. a possibilidade de se criar valor para ambos).</li> </ul>
<p>Sistema de Gestão Ambiental: ISO 14001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Norma ISO 14001:2004 tem por base a convicção de que os resultados ambientais de uma organização integram-se numa abordagem estruturada, orientada por procedimentos semelhantes aos da gestão da Qualidade.</li> <li>- O desenvolvimento do conjunto de normas 14000 pertence à Comissão Técnica 207 que criou um grupo de normas para o estabelecimento de um sistema de gestão ambiental (Sistema de Gestão Ambiental, Auditorias Ambientais, Avaliação de Desempenho Ambiental, Rotulagem Ambiental, etc.)</li> <li>- Das diversas normas apenas a ISO 14001:2004 - Especificação para o Sistema de Gestão Ambiental - é formulada para fins de certificação.</li> <li>- A implementação do sistema de gestão ambiental ISO 14001 permite à empresa estruturar um processo para descobrir caminhos e encontrar formas de melhorar o seu desempenho ambiental; obter o máximo de benefícios ao nível da <i>performance</i> do negócio; capacidade de antecipação e minimização de eventuais impactos ambientais negativos; assegura o cumprimento dos requisitos legais; resulta na optimização de processos e na criação de produtos, processos e tecnologias mais limpas e ecoeficientes, constituindo um factor determinante na consciencialização dos colaboradores da organização.</li> </ul>
<p>Sistema de Gestão Ambiental: EMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria – EMAS (<i>Eco Management and Audit Scheme</i>) foi criado em 1995 pela Comissão Europeia. Trata-se de um instrumento de aplicação voluntária, destinado às empresas, e a partir de 2001 também a organismos não governamentais (ONG's) e a serviços públicos, entre outras organizações</li> <li>- As etapas que compõem este sistema são a implementação, a verificação, a validação e o registo. A implementação do EMAS carece de um levantamento ambiental e da adopção de uma política do ambiente que deverá incluir compromissos de melhoria contínua no comportamento ambiental e de cumprimento dos requisitos regulamentares.</li> <li>- Uma das grandes diferenças do EMAS em relação à ISO 14001:2004 é a necessidade de elaborar uma Declaração Ambiental que reflecta o desempenho e a evolução ambiental da organização. A confirmação externa conduz à validação da Declaração Ambiental por parte do organismo responsável (IPQ). Após esta etapa, as organizações podem solicitar o registo no EMAS ao Instituto do Ambiente e começar a divulgar a Declaração Ambiental e a utilizar o logótipo “Gestão Ambiental Verificada”.</li> </ul>

**Figura 7 - Continuação**

<p><b>Sistema de Gestão da Segurança Alimentar: ISO 22000</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O objectivo da ISO 22000 é a conciliação dos requisitos necessários para fornecer ao consumidor final alimentos seguros.</li> <li>- Aplica-se a todas as fases da cadeia alimentar (produção primária, rações, indústria alimentar, transporte, armazenamento e distribuição, comércio) e a outras organizações, para além dos produtos alimentares (fornecedores de equipamento, produtos de limpeza e higienização, materiais de embalagem, entre outros), de forma a controlar todas as variáveis que têm implicações no produto final.</li> <li>- A implementação desta norma permite a definição de um Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, segundo a metodologia HACCP (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points – Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos</i>) e introduz a necessidade de identificar as matérias-primas e auxiliares utilizadas na produção de um determinado lote bem como a rota da distribuição do produto até ao cliente, assegurando a sua rastreabilidade.</li> </ul>
<p><b>Sistema de Gestão de Reclamações ISO 10002</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A base da criação deste sistema reside na evidência de que as reclamações constituem uma oportunidade de melhoria e quando tratadas com eficácia aumentam a fidelidade do cliente.</li> <li>- A norma ISO 10002:2004 fornece um meio eficaz para o desenvolvimento e implementação de um processo de gestão de reclamações, para todos os tipos de actividade comercial, incluindo as relacionadas com o comércio electrónico, sem limitações em termos de dimensão da organização.</li> <li>- Ao utilizar e tratar a informação recolhida através das reclamações dos clientes, permite identificar as falhas e melhorar o produto e o próprio processo de gestão de reclamações que deverá ser consistente, sistemático e responsável. Por outro lado, encoraja os colaboradores a desenvolver e melhorar as suas competências de contacto com o cliente.</li> <li>- Os princípios-chave da norma concentram-se em assegurar a visibilidade dos canais de reclamação, na acessibilidade para todas as pessoas poderem reclamar, na resposta atempada às reclamações, na objectividade e imparcialidade no tratamento das reclamações, na prestação deste serviço sem encargos, na confidencialidade, na abordagem focalizada no cliente, na comunicação da resolução do problema e na melhoria contínua do processo, produtos e serviços.</li> <li>- A norma ISO 10002:2004 é compatível com a ISO 9001:2008, utilizando também o ciclo P.D.C.A. Herda inclusivamente termos e definições desta norma e pode ser utilizada como elemento do sistema de gestão da qualidade.</li> </ul>
<p><b>Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho: OHSAS 18001 (NP 4397)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As normas OHSAS 18000:2007 (<i>Occupational Health and Safety Assessment Specification</i>) são um guia para implementação de sistemas de gestão de segurança e higiene ocupacional.</li> <li>- A norma OHSAS 18001 foi transposta para o Sistema Português da Qualidade através da NP 4397 e permite às organizações, implementar um sistema pró-activo de Gestão de Saúde e Segurança no trabalho, através de ferramentas necessárias para identificar e controlar os riscos e melhorar o seu desempenho.</li> <li>- A certificação pela OHSAS 18000 é focada na minimização do risco, reduzindo com a sua implementação, os acidentes e as doenças do trabalho, os tempos de paragem, e consequentemente os custos associados, económicos e, sobretudo, humanos (tanto para os colaboradores como para a organização).</li> </ul>

**Fonte: Adaptado pelo Autor: NP 4397:2008, NP EN ISO 9001:2008, SGS ICS (2003; 2007; 2008; 2011) e Webinar SGS ICS 10002:2007**

## 2.5.4. RÓTULOS (*LABELS*)

As preocupações dos governos, das empresas e dos cidadãos com o meio em que se integram estão na origem da rotulagem designadamente no domínio ambiental. O reconhecimento pelo sector empresarial de que as preocupações ambientais podem ser traduzidas em vantagens de mercado para certos produtos ou serviços, levou à criação de declarações, títulos e rótulos ambientais.

Um produto que respeite um conjunto de requisitos ambientais e sociais poderá ser identificado através de um selo designado “rótulo ambiental”. Trata-se de promover produtos de reduzido impacte ambiental, quando comparados com outros produtos da mesma gama, em consonância com o que refere a ISO, como objectivo de um rótulo ecológico:

*“Encorajar a procura e a oferta de produtos que causam menores pressões no ambiente ao longo do seu ciclo de vida, através da comunicação da informação verificável e fiável, não enganosa, acerca dos aspectos ambientais de produtos e serviços” (ISO 14020:2002).*

Os rótulos diferenciam-se dos sistemas de gestão EMAS e ISO 14001 cujo objectivo é a implementação do processo global, contemplando todo o ciclo do produto/serviço e não apenas o reconhecimento de boas práticas. Contudo, a rotulagem não se têm desenvolvido apenas na área ambiental e assiste-se a um cada vez maior reconhecimento das boas práticas nos sectores de serviços através deste meio. De seguida apresentam-se alguns dos rótulos mais requisitados e orientados para o turismo ou que podem ser utilizados na actividade turística.

**Figura 8 - Apresentação do Rótulo Ecológico**

<p><b>Rótulo Ecológico</b></p> 	<p>O Rótulo Ecológico Europeu é um sistema voluntário, que visa encorajar a oferta e procura de produtos e serviços mais eco-eficientes e torná-los facilmente identificáveis pelos consumidores.</p> <p>O Rótulo Ecológico Europeu enquadra-se numa estratégia ampla da União Europeia, que pretende promover a produção e o consumo sustentáveis. Este objectivo pode ser alcançado através de uma política de produto, integrando todo o seu ciclo de vida.</p> <p>Como instrumento de mercado, a principal função do rótulo ecológico da União Europeia (UE) é a de estimular a oferta e a procura informada de produtos com reduzido impacte ambiental.</p> <p>Foram definidos critérios ecológicos para efeitos de atribuição do rótulo comunitário a 24 grupos de produtos (bens e serviços), incluindo dois relativos ao turismo: serviços de alojamento turístico e parques de campismo.</p> <p>A decisão de atribuição do rótulo compete a uma comissão de selecção presidida pelo Instituto do Ambiente.</p>
--	---

Fonte: <http://www.eco-label.com/portuguese/>

**Figura 9 - Apresentação do selo “Chave Verde”**

<p><b>Chave Verde</b></p> 	<p>Este projecto nasceu na Dinamarca em 1994 e encontra-se em desenvolvimento em 16 países.</p> <p>A sua implementação em Portugal foi iniciada em 2007 através da Fundação para a Educação Ambiental e é coordenada pela Associação Bandeira Azul (ABAE).</p> <p>A “<i>The Green Key</i>” - é uma distinção internacional de Educação Ambiental que promove o turismo sustentável através do reconhecimento das boas práticas.</p> <p>Os objectivos do Programa Chave Verde visam a sensibilização para as boas práticas entre os responsáveis, participantes e decisores do sector turístico, envolvendo-os na co-responsabilização face à sustentabilidade do turismo.</p> <p>Os requisitos incluídos neste <i>label</i> englobam a gestão ambiental, o envolvimento dos colaboradores, a informação aos clientes, os consumos de água e de energia, a higiene e as limpezas, a gestão e minimização de resíduos, a selecção de alimentação e bebidas, o ambiente interior e exterior, e por fim a existência de actividades ao “ar livre”.</p>
---	--

**Fonte:** <http://www.abae.pt/programa/GreenKey/>

**Figura 10 - Apresentação do rótulo “Green Globe”**

<p><b>Green Globe</b></p> 	<p>O rótulo <i>The Green Globe Company</i> foi desenhado para organizações relacionadas com a actividade turística e proporciona às organizações um enquadramento de práticas de gestão ambiental para alcançar a sustentabilidade.</p> <p>Os selos existentes - <i>The Green Globe Benchmarking</i> (bronze) e <i>Certification</i> (prata) - focam-se nos processos para alcançar melhorias operacionais.</p>
---	---

**Fonte:** <http://www.greenglobe.com/>

**Figura 11 - Apresentação do selo *The Leading Hotels of the World***

<p><b><i>The Leading Hotels of The World</i></b></p> 	<p>Esta iniciativa de um grupo de hoteleiros europeus surgiu em 1928. Já naquela época, identificaram da parte dos clientes uma tendência pela busca de mais qualidade e excelência nos serviços, durante as suas viagens e estadas.</p> <p>Os hotéis aderentes e admitidos nesta rede assumem uma das duas categorias possíveis: <i>Leading Hotels</i> ou <i>Leading Small Hotels</i>.</p> <p>No processo de admissão os hotéis submetem-se a um rigoroso processo de inspecção onde são avaliados cerca de 1.500 itens e após a admissão, a permanência como membro carece de inspecções regulares a cada 18 meses.</p> <p>Hoje reúne 450 hotéis membros em todo o mundo.</p> <p>A organização criou outros selos de distinção, por exemplo, para os Spas (<i>Leading SPAS</i>).</p>
--	--

**Fonte:** <http://www.lhw.com/>

## 2.5.5. ORGANISMOS E INICIATIVAS PARA A QUALIDADE NO SECTOR TURÍSTICO

### 2.5.5.1. COMISSÃO TÉCNICA 228 (ISO) TURISMO E SERVIÇOS CONEXOS

Em 2005 foi criada a Comissão Técnica 228 (CT 228) sobre serviços turísticos e actividades conexas. Participam no comité 54 países na qualidade de membros permanentes e 16 como observadores. Portugal tornou-se membro permanente em Maio de 2006.

Este órgão tem como princípios orientadores a selecção de referenciais que tragam benefícios equilibrados às diferentes partes envolvidas, a criação das normas, o cumprimento de requisitos mínimos adequados à prossecução do interesse público, a ampla divulgação e acesso à informação e a existência de normas nacionais de aplicação voluntária ou obrigatória, quando se trate de aspectos vitais para o consumidor. O seu propósito é a normalização da terminologia e especificações dos serviços oferecidos pelos fornecedores turísticos, incluindo actividades relacionadas, destinos turísticos e os requisitos das estruturas e equipamentos utilizados para fornecer aos compradores, fornecedores e consumidores as ferramentas necessárias à tomada de decisões de forma informada.

A comissão técnica da ISO para serviços turísticos foi criada com o apoio da Organização Mundial do Turismo (OMT) e consagra a protecção cultural, o respeito pela identidade e diferenças culturais, o envolvimento dos consumidores, a participação equitativa de todas as regiões do mundo, a revisão da terminologia, entre outros objectivos. O Comité de apoio à qualidade e ao comércio, da OMT, estabeleceu várias recomendações sobre o desenvolvimento das actividades da CT 228 da ISO, que se concentram na orientação dos trabalhos que envolvem as questões da acessibilidade, da segurança e higiene e encarregam-se também da criação de mecanismos que permitam o acompanhamento dos trabalhos pelos representantes das organizações associativas, empresariais e de consumidores. Por outro lado, a OMT considera importante a actuação do comité da ISO na implementação de medidas que protejam a identidade cultural dos destinos e a sua diferenciação, colocando em posição de relevo a definição de normas correspondentes às actividades onde existam experiências nacionais que sirvam de base aos trabalhos a desenvolver.

Existem vários grupos de trabalho (WG), incidindo em diferentes sub-actividades turísticas, e tal como mencionado nos estatutos deste comité, cada grupo é liderado por um país, no qual a actividade em questão ou se tem desenvolvido fortemente ou apresenta um elevado potencial de expansão..

- O *working group* (WG) 1 referente ao Mergulho é liderado pela Áustria e já detém 8 normas aprovadas pela ISO, sobre os requisitos de segurança para a prática de mergulho, instrutores e prestadores do serviço de mergulho recreativo.
- O WG 2 - *SPA Services*, é dirigido pela Espanha, Tunísia e Tailândia e concentra no seu âmbito de intervenção o termalismo, a talassoterapia, os SPAS de bem-estar e os serviços termais “medicalizados”. Os temas em discussão incluem a terminologia, a qualidade do serviço, as curas naturais, as boas práticas ambientais, a prevenção e o controlo microbiológico e a formação no sector.
- O WG 3 diz respeito à Informação Turística e é conduzido pela Argentina. Pretende estabelecer requisitos sobre a gestão da informação, abrangendo temas como a disponibilização da informação e a recepção nos postos de informação turística.
- O WG4 referente ao Golfe, é coordenado pela Espanha e encontra-se de momento suspenso, devido a divergências internas sobre o caminho que a norma deverá seguir.
- O WG 5 é relativo às praias e a Colômbia assume a sua liderança.
- O WG 6 pretende incrementar a qualidade e protecção nas áreas protegidas é coordenado pela Costa Rica.
- O WG 7, está a trabalhar na qualificação do Turismo de Aventura, com base nas normas brasileiras de turismo de aventura, sendo conduzido pelo Brasil.

Existem ainda 3 grupos de trabalhos em desenvolvimento: o WG 8 relativo a Portos de Recreio; o WG 9 que tratará do Turismo Industrial e o WG 10 que diz respeito aos meios de alojamento amigos do ambiente.

Se observarmos os desenvolvimentos internacionais na área da normalização no turismo é interessante registar a existência de um acordo de cooperação entre a ISO e o Comité Europeu de Normalização (CEN), já que as necessidades específicas do Mercado Único Europeu, podem requerer o desenvolvimento de normas que não são tidas como necessárias em termos mundiais. Este acordo contempla ainda a possibilidade do CEN desenvolver os projectos que são urgentes no âmbito europeu, não o sendo em termos internacionais.

No âmbito específico do turismo, o CEN dispõe de um Comité para a normalização das actividades turísticas, o TC 329 - Serviços Turísticos, que já desenvolveu trabalhos relativos à terminologia dos sectores do alojamento e das agências de viagens, tendo também estabelecido os requisitos técnicos e de serviço para a prática de mergulho, a formação profissional e a informação turística.

## 2.5.5.2. SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE PARA O TURISMO – SPQT

A evolução do turismo em Portugal encontra-se ancorada nas exigências próprias do mercado, nas recomendações das principais instâncias internacionais e nas linhas de acção referidas no Plano Estratégico Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2007). Estes factores apontam no sentido de a Qualidade integrar o modelo de desenvolvimento turístico português através da implementação de um sistema de qualidade turística. O Sistema Português de Qualidade para o Turismo está referenciado no PENT e deverá ser proposto a todas as entidades que interagem com o turista, desde a recolha de informação antes da viagem até ao *follow up* da mesma, premiando as entidades que cumpram os padrões e as normas aceites pelas partes interessadas.

Considerando uma procura cada vez mais exigente e ávida de diferenciação ao nível dos produtos e dos serviços turísticos bem como uma concorrência acrescida e cada vez mais especializada, o ‘jogo’ da competitividade dos países e dos destinos regionais passará naturalmente pela concepção de sistemas de qualidade adaptados ao ciclo de vida dos produtos turísticos sem esquecer a qualidade dos destinos e das empresas que constituem a oferta turística. Por outro lado, neste processo devem também ser consideradas as tendências da procura e a prossecução de objectivos de diversificação e de diferenciação da oferta que, em conjunto, podem contribuir para atenuar a sazonalidade.

A qualidade é hoje um tema central para os vários actores do sistema turístico e o envolvimento dos órgãos centrais da administração pública, designadamente do Turismo de Portugal, I.P., na qualidade de principal autoridade turística nacional que, em articulação com o Sistema Português da Qualidade (SPQ), constitui um elemento decisivo para apoiar e enquadrar as actividades da iniciativa privada. A concepção e aplicação de um sistema de qualidade no turismo exigem a articulação de dois dos subsistemas previstos no SPQ, a normalização (criação de referenciais) e qualificação (aplicação dos referenciais). A este respeito, importa ainda referir que a implementação do modelo nacional de qualidade para o turismo deverá organizar-se de forma faseada e dele farão parte um organismo de normalização sectorial (ONS) e a CT 144 (Comissão Técnica de Normalização para o Turismo), sendo esta, o elo de ligação entre todos os intervenientes na actividade turística (públicos e privados) e o SPQ,

Os princípios do Sistema Português da Qualidade para o Turismo centram-se na universalidade ao incluir todos os subsectores da actividade turística e todo o território nacional; na voluntariedade, porque a adesão será, em princípio voluntária; e na responsabilidade, ao requerer a participação de todos os *stakeholders*. Dos referidos princípios fazem ainda parte a supletividade, porque se ultrapassam os requisitos legalmente exigíveis; a auto-sustentabilidade por se considerar que os

pagamentos dos aderentes serão a principal fonte de financiamento e a equidade, por haver pagamentos diferenciados consoante a tipologia e a dimensão dos aderentes. O sistema considera também a aplicação de mecanismos de discriminação positiva e de incentivos aos seus aderentes. O objectivo do SPQT, segundo Turismo de Portugal, I.P., é incentivar as práticas de qualidade na actividade turística, contribuindo para o aumento da competitividade das empresas nacionais e permitindo, através da definição de *standards* de qualidade turística para os destinos, os produtos, as organizações, os serviços e os recursos humanos, visando o posicionamento de Portugal como um destino turístico de elevada qualidade, no contexto internacional.

### 2.5.5.3. COMISSÃO TÉCNICA 144

O Turismo de Portugal, I.P. tem vindo a colaborar com o Instituto Português da Qualidade (IPQ), através da presidência do Comité Português para a Normalização no domínio do turismo (CT 144). Trata-se de uma estrutura que acompanha e valida o processo europeu de normalização e através da qual Portugal aderiu ao Comité Técnico para os Serviços Turísticos (TC 228 “*Tourism and related services*”) da *International Organization for Standardization* (ISO). Esta comissão sucede à Comissão Técnica Portuguesa de Normalização de Serviços Turísticos (iniciada em 1990 pela extinta DGT - Direcção Geral de Turismo).

Da CT 144 dependem onze subcomissões, sete homólogas dos *Working Groups (WG's)* da ISO (estando em desenvolvimento os comités para acompanharem os WG's mais recentes) e cinco de âmbito nacional, a saber: (subcomissão - SC 7) Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural, (SC 8) Turismo Acessível, (SC 9) Destinos Turísticos, (SC 10) Alojamento em empreendimentos turísticos e (SC 11) Restauração e bebidas.

A CT 144 tem como objectivo a produção de referenciais que melhorem a qualificação da oferta turística e aumentem a qualidade dos serviços prestados. Este organismo será um fórum onde se reúnem personalidades com responsabilidade na actividade turística, permitindo que a normalização seja bem entendida e participada pelo sector empresarial. Um dos objectivos subjacentes à criação desta comissão é o de constituir uma representação mais efectiva e representativa de Portugal no CEN e na ISO.

## 2.5.6. O PAPEL DA CERTIFICAÇÃO NO TURISMO

No momento de aquisição de produtos e serviços, os clientes pretendem obter garantias tangíveis de que a organização vendedora é capaz de responder às suas exigências de qualidade. A garantia de qualidade é um factor essencial para o estabelecimento de uma relação duradoura e bem sucedida entre uma organização e os seus clientes, tornando-a mais competitiva e orientada para a melhora contínua dos serviços e para a satisfação das exigências dos consumidores, existindo cada vez menos parceiros económicos a admitir e a operar num registo de ‘não qualidade’.

O interesse crescente em produzir e servir com qualidade, evidenciando publicamente esse facto, constitui uma tentativa de diferenciação positiva que se vem afirmando em todas as actividades e, embora uma organização possa implementar um sistema de gestão da qualidade sem o propósito interesseiro e imediato de reconhecimento externo, são cada vez mais as organizações que dão o passo seguinte, no sentido da certificação do seu sistema. Trata-se do reconhecimento por uma entidade externa e independente de que a empresa satisfaz os padrões e as exigências legais e regulamentares de forma eficaz, constituindo uma garantia, através de um certificado de conformidade, que o produto ou o serviço estão em conformidade com as normas ou especificações técnicas.

A certificação é um factor de credibilidade e pode resolver uma situação de empate na escolha entre empresas concorrentes. Aliás, existem inclusivamente sectores onde actualmente é difícil trabalhar sem que os produtos ou serviços estejam certificados, porque os concorrentes já possuem a certificação ou porque os clientes a exigem sistematicamente, podendo esta também ser influenciada por exigências legais ou estatutárias.

Os sistemas de gestão certificados sujeitam-se um rígido controlo dos seus parâmetros em qualquer fase da actividade, através de auditorias periódicas que possibilitam às organizações aplicar, monitorizar e melhorar os seus processos e sistemas. Visa-se assegurar o equilíbrio dinâmico das características do serviço e influenciar positivamente os níveis de eficácia e de eficiência da empresa.

As iniciativas voluntárias trazem benefícios ao sector turístico porque podem reforçar os normativos legais, muitas vezes de difícil implementação devido à complexidade da actividade turística e do contexto onde opera. Neste sentido, a certificação não deve ser vista como um prémio, mas antes como o reconhecimento que se atingiu um nível de excelência na organização, resultado de uma opção voluntária tomada pela gestão de topo e sujeita a confirmações periódicas.

### 3. ESTÁGIO

O estágio decorreu de Setembro de 2010 a Março de 2011 na SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, em Lisboa e a integração na empresa iniciou-se com o envio do meu *Curriculum Vitae*, visando mudar de área profissional, já que anteriormente estava integrada numa empresa de gestão de património histórico-arqueológico com poucas perspectivas de desenvolvimento.

Em Julho fui chamada à SGS, onde tive uma reunião com a gestora da área de certificação do Serviço, a Eng<sup>a</sup> Raquel Silva, área na qual se trabalham os projectos da área do turismo. Nessa ocasião foi mostrado interesse nas minhas competências, devido à vontade por parte da SGS em apostar no desenvolvimentos da certificação de sistemas de gestão e do serviço em entidades turísticas e também porque existia um projecto de certificação de um destino turístico nacional em aberto.

Seguiu-se depois uma segunda entrevista com o gestor de recursos humanos e foram-me explicadas as condições de trabalho como estagiária. Embora existisse todo o interesse em integrar a empresa teria de passar por um período de estágio, com direito a um subsídio mensal de alimentação e transporte. Mesmo tendo em conta o grande investimento que seria da minha parte que estava empregada e teria de passar de novo por uma situação de treino, acedi à proposta muito em parte por ficar responsável pelo desenvolvimento de uma área que corresponde à minha formação de raiz, por se perspectivarem novos desafios e por me atrair a experiência numa empresa multinacional.

Seguiu-se um curto intervalo de tempo (2 meses) para me desligar da empresa onde me encontrava a trabalhar e foi acordado que iniciaria o estágio na SGS em Setembro dado que Agosto não seria o mês indicado para iniciar as minhas actividades, devido ao reduzido apoio que iria ter.

Assim, em Setembro comecei a minha integração na empresa com a assinatura do contracto (anexo A). No primeiro dia tive a oportunidade de visitar todas as áreas de negócio da SGS tendo sido acompanhada pelo Director de Recursos Humanos que me apresentou ou vários serviços existentes na sede. Tratou-se de uma boa iniciativa e ajudou a adaptar-me ao espaço, aos meios e às pessoas.

Seguiu-se um período de formação (um pouco autónoma com o auxílio de conteúdos disponíveis na intranet da empresa) e de contacto com os colaboradores da SGS, ICS. Desde logo existiu uma grande disponibilidade de todos os quadros para me acompanharem e me esclarecem as dúvidas sobre os procedimentos internos e conteúdos mais técnicos. Embora possuísse alguns conhecimentos genéricos sobre sistemas de gestão, qualidade e certificação, já que foram temas abordados em algumas disciplinas da licenciatura e no mestrado, tive de fazer um grande investimento no estudo destas temáticas devido à sua complexidade e elevado grande número de ligações a outras áreas, ora referentes aos produtos que se pretendem certificar ora conexas com a legislação em vigor.

A caracterização da unidade de acolhimento, o processo de aprendizagem e todas as actividades que se foram desenrolando durante o estágio, serão descritos de seguida.

## 3.1. APRESENTAÇÃO DO GRUPO SGS

### INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

O Grupo SGS – *Société Générale de Surveillance* é a maior organização mundial no domínio da inspecção, verificação, análises e certificação e foi constituído em 1878, na cidade de Rouen, em França. Em 1919 a Administração decide transferir a empresa para a Suíça, optando pela cidade de Genebra. Actualmente, está presente em mais de 140 países, possui cerca de 850 escritórios, 340 laboratórios e conta com a colaboração de aproximadamente 40.000 colaboradores. Durante as primeiras décadas de existência da SGS, o seu campo de intervenção na área de inspecção e verificação processava-se ao nível do sector primário da economia, mais propriamente nos granéis de cereais e outros produtos agrícolas, bem como nos minérios. Na década de 60 do século XX e através da aquisição de uma importante sociedade ligada à inspecção de petróleos e produtos químicos, lança-se neste sector. É nesta mesma década que surge a oferta de serviços de verificação de bens e apoio económico e alfandegário a governos e instituições estatais.

Os anos 70 vêm alargar o portefólio de serviços e actividades que actualmente desenvolve, nomeadamente a inspecção de bens de consumo e bens industriais. Presentemente, com excepção de alguns bens (material bélico, obras de arte e jóias) o Grupo SGS inspecciona todo o tipo de produtos e dispõe de laboratórios próprios que se encontram, na sua maioria, oficialmente acreditados. Em 1982, inicia-se a prestação dos serviços de certificação, através da aquisição, no Reino Unido, de uma sociedade com reconhecida notoriedade nesta actividade.

No final da década de 80 são criados serviços de consultoria em diversas vertentes, continuando a SGS, de forma gradual e inovadora, a alargar o leque de actividades, mormente através de serviços de apoio ao sector segurador automóvel e de cliente-mistério, entre outros. Em face do crescimento sustentado e do *status* granjeado no mercado internacional, estamos na presença de uma empresa líder mundial nos serviços de inspecção, verificação, testes e na certificação.

### IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Os valores estratégicos da SGS são a Independência, a Integridade, a Confidencialidade e a Inovação.

A razão de ser da SGS encontra-se reflectida na missão que se propõe cumprir: *"Assegurar a qualidade dos produtos e serviços aos nossos clientes e consumidores em todo o Mundo, através de actividades profissionais e independentes de verificação, análise e certificação, criando valor para os accionistas, clientes, colaboradores e a sociedade"*.

O posicionamento que pretende alcançar e consolidar no futuro é definido através da seguinte declaração de visão: *“Prendemos ser a organização de serviços mais competitiva e mais produtiva do mundo. As nossas principais competências em Inspeção, Análise, Verificação e Certificação são continuamente melhoradas no sentido da excelência. Estas competências são a essência do que somos. A escolha dos nossos mercados será unicamente determinada em função da nossa capacidade de sermos mais competitivos e de fornecermos um serviço diferenciado aos nossos clientes nacionais e internacionais”*.

## **SERVIÇOS**

A SGS presta um variado leque de serviços em áreas distintas, sendo a certificação de sistemas de gestão apenas uma das unidades de negócio. Globalmente, podemos agrupar as áreas de intervenção em engenharia Industrial, segurança alimentar, comércio internacional, construção e edifícios, certificação e auditorias, formação, qualidade e segurança nos produtos de consumo, ambiente, energia, segurança e a área automóvel, abrangendo áreas de negócio tão diversas quanto a indústria transformadora, o comércio internacional, a distribuição, a restauração, o turismo, a imobiliária, a logística, etc.

As competências especializadas dos colaboradores da SGS permitem apoiar as organizações no sentido da redução dos riscos, da melhoria da eficiência e do cumprimento de requisitos contratuais, na área da produção ou dos fornecedores. Nesta área de negócio enquadram-se os serviços de ensaios e testes nos laboratórios acreditados, a certificação de produto e marcas de aprovação, a inspeção à adequabilidade com as ordens de compra originais, as auditorias, o apoio na legislação e a regulamentação e a tradução de documentação técnica.

O Ambiente, Energia e Segurança são áreas pormenorizadamente legisladas e fiscalizadas, sendo essencial que as empresas obtenham um apoio técnico fidedigno e capaz de responder de forma eficiente e atempada às solicitações das partes interessadas. Dentro do leque de serviços prestados nestas áreas podemos destacar, a título de exemplo, os estudos de impacte ambiental e a verificação da qualidade do ar interior, as auditorias energéticas a edifícios, indústrias e transportes e o estudo de energias renováveis e alternativas e por fim a avaliação de contaminantes no ambiente e a inspeção de equipamentos de trabalho de acordo com a legislação em vigor.

## **SGS PORTUGAL**

A SGS está instalada em Portugal desde 1922 e inicialmente dedicava-se ao controlo de operações de carga e descarga de graneis de cereais. Gradualmente foi alargando, de forma sustentada, a sua actividade a outros sectores, respondendo às alterações e exigências do mercado. Actualmente o grupo SGS Portugal possui total cobertura geográfica em termos nacionais, com laboratórios nas áreas agro-alimentar, ambiental, ensaios não destrutivos e petroquímica.

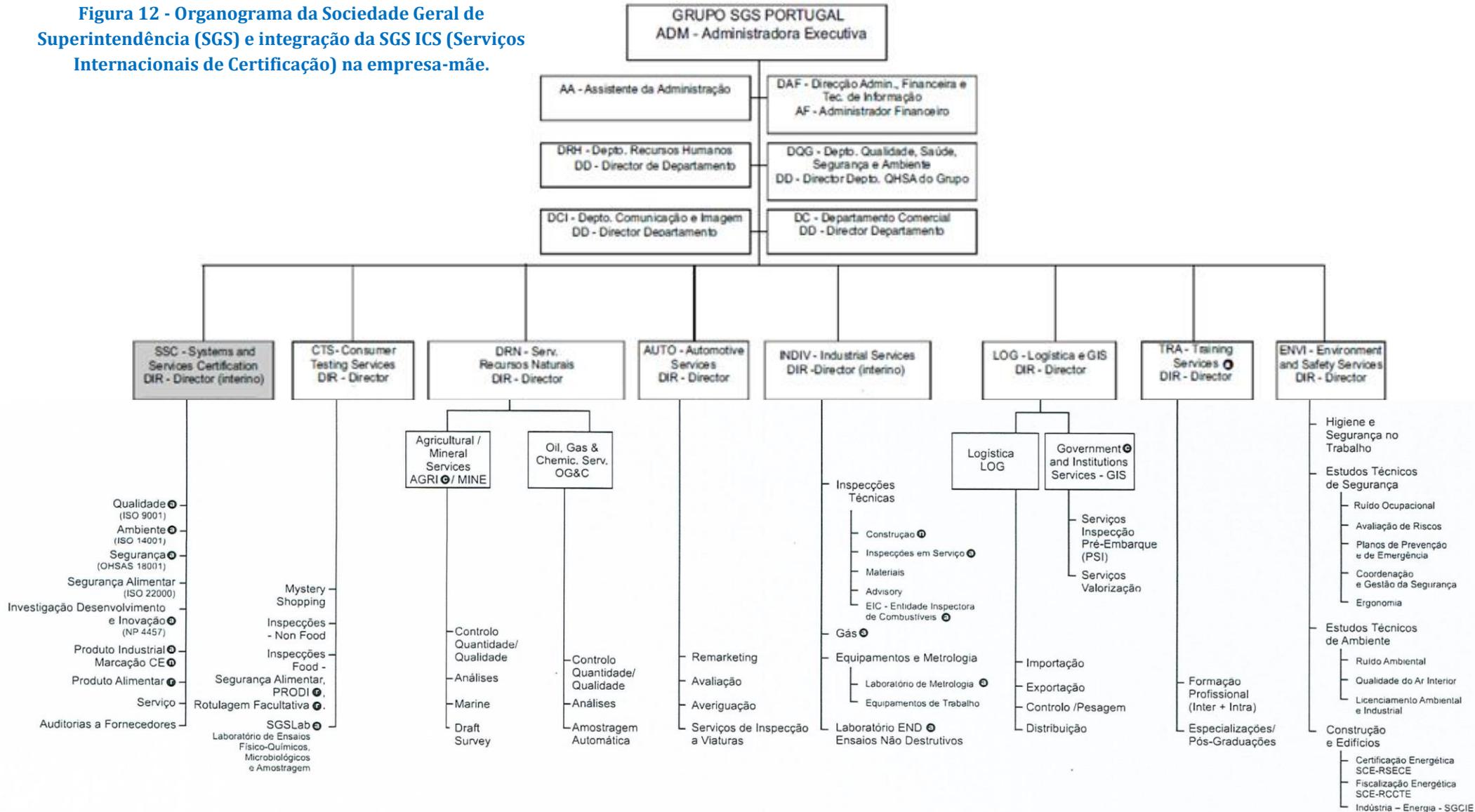
Na última década, os negócios do grupo SGS em Portugal cresceram exponencialmente, através de uma gestão profissional e actuante. Negócios que respondem a necessidades do mercado e apostam em novas tecnologias e em recursos humanos cada vez mais qualificados e centrados no cliente. Presentemente o grupo emprega cerca de 200 colaboradores e quando se torna necessário, recorre à colaboração de técnicos especializados externos.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O Grupo SGS em Portugal é actualmente composto por duas empresas: SGS Portugal, S.A e a SGS ICS, Lda. A estrutura organizacional do Grupo SGS Portugal está assente em áreas de negócio (direcções), coordenadas pela administração da empresa. Existem áreas funcionais e de suporte, comuns a todo grupo, que reportam directamente ao topo da gestão. Todos os procedimentos definidos pelo grupo SGS Portugal (gestão de carreiras, formação, recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, etc.), estão disponíveis para consulta e são divulgados a todos os colaboradores, facilitando a circulação de informação, a transparência interna e o esclarecimento de todos os colaboradores.

Como evidência do compromisso da SGS com a qualidade, algumas áreas do grupo dispõem de sistemas de gestão devidamente reconhecidos por entidades acreditadas. A gestão do SGQ é assegurada pelo coordenador da qualidade do grupo, nomeado pela administração e pelos responsáveis da qualidade de cada departamento. Estes membros assumem o comprometimento de elaborar e divulgar os procedimentos de suporte aos vários processos, de manter a gestão de topo informada acerca do SGQ; de prestar o apoio necessário às áreas envolvidas no desenvolvimento, e da implementação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando e promovendo a consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização.

**Figura 12 - Organograma da Sociedade Geral de Superintendência (SGS) e integração da SGS ICS (Serviços Internacionais de Certificação) na empresa-mãe.**



LEGENDA: - (A) organismo acreditado; (B) organismo certificado; (C) organismo notificado; (D) organismo de controlo reconhecido; (E) - SGS ICS, Lda; (F) - SGS Portugal, S.A.

Fonte: Documentos distribuídos em acção interna da SGS Portugal

## **SGS ICS, LDA.**

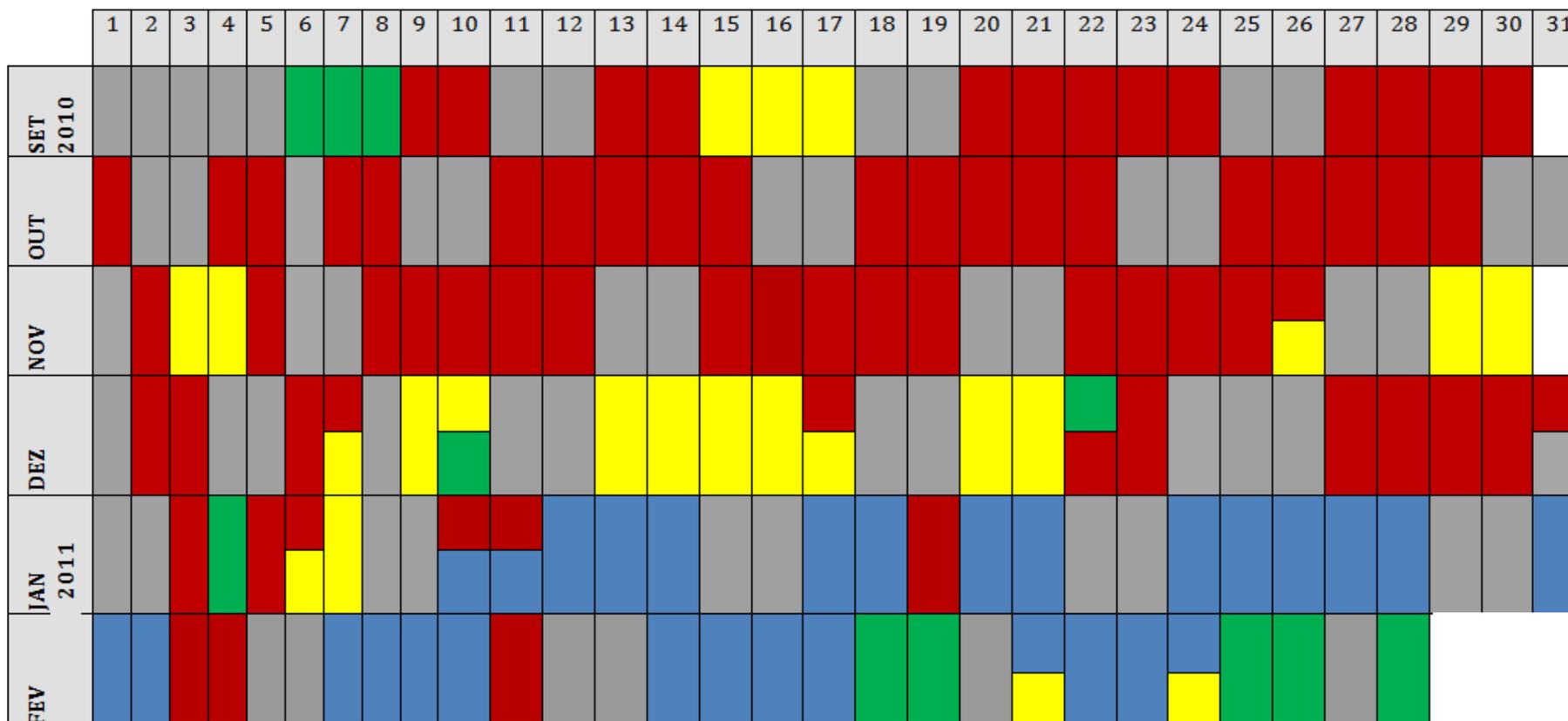
A SGS ICS encontra-se em Portugal desde 1998 e foi a primeira entidade de Certificação a obter a acreditação para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. É líder em serviços de certificação de acordo com diversas normas, incluindo ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 e Sistemas de Certificação de Produto e do Serviço, actuando ainda nas áreas de energia, do governos, da indústria, dos petróleos e petroquímica e da supervisão de produtos agrícolas.

Relativamente à certificação de produtos e serviços, esta área engloba diversos produtos e serviços e certifica, a título de exemplo, produtos industriais, alimentares ou cosméticos, ou mesmo a prestação de serviços em escolas de condução, lojas de produtos ópticos ou a manutenção de extintores. A SGS ICS fornece ainda serviços de verificação, onde atesta a informação dos relatórios apresentados pelas organizações, prestando um testemunho qualificado e de confiança. Neste âmbito, podemos destacar a verificação de relatórios de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social e a validação de projectos de controlo das emissões de carbono.

Entre as mais-valias que a SGS ICS oferece aos seus clientes com características diferenciadoras da concorrência, encontra-se o reconhecimento mundial das marcas de certificação, a partilha de *know-how* internacionalmente, devido à presença em diferentes mercados, a bolsa de auditores qualificados seleccionados em função da realidade e da actividade da organização a auditar e a personalização das soluções para cada cliente.

## 3.2. ACÇÕES DESENVOLVIDAS

Figura 13 -Cronograma das Acções Desenvolvidas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tipologia das actividades desenvolvidas:

Red: Desenvolvimento da área de Negócio de Turismo

Yellow: Apoio à área de Certificação de Serviço

Green: Actividades Formativas

Blue: Área Operacional

Grey: Folgas, Feriados, Tolerância de Ponto

## **FORMAÇÃO**

No âmbito do investimento em formação pela unidade de acolhimento da SGS, aquando da integração como estagiária, foram-me fornecidas ferramentas e disponibilizado tempo que permitiu desenvolver competências nas actividades nucleares da SGS. Através da consulta de apresentações empresariais e edições anteriores de *webinars*, fui-me familiarizando com os principais referenciais (ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; EMAS; ISO 22000; OSHAS 18001 e SA 8000 - padrão ético desenvolvido para promover o negócio socialmente responsável), especificações técnicas e suas formas de concepção e Normas Portuguesas relacionadas com a actividade atribuída, como foi o caso da NP 4494 (relativa ao Turismo Rural), editada em 2010.

Este processo, embora tenha ocupado inteiramente o meu tempo nos primeiros dias do estágio, continuou a ser desenvolvido sistematicamente quando necessitei de esclarecimentos, permitindo-me desenvolver conhecimentos e competências nas áreas de certificação na actividade turística, tanto na certificação de serviços como na certificação dos outros sistemas de gestão aplicáveis às actividades em geral (por exemplo referenciais ISO, EMAS, entre outros). Desta forma foi-me facultado acesso total aos conteúdos relacionados com a minha área de actividade através da rede informática interna e do acesso à *intranet* da empresa.

Durante o período de estágio, participei em acções de formação pontuais, sobre serviços e produtos existentes de forma a compreender *modus operandi* da SGS e quais as áreas de negócio dos diferentes departamentos. Em conjunto com outros colegas, estive também numa acção de formação relacionada com a segurança e saúde no trabalho, ficando a conhecer os riscos que os trabalhadores estão expostos no dia-a-dia, os seus direitos e deveres neste contexto, bem como de toda a documentação e conteúdos desenvolvidos internamente ao nível da ergonomia e da forma como o local de trabalho deve estar disposto e organizado para minimizar riscos e acidentes. Ainda neste âmbito, durante a minha estada na empresa, a SGS desenvolveu um simulacro de acidente relacionado com um incêndio provindo do piso superior, onde se encontra um dos laboratórios da empresa, ou seja uma área de maior risco.

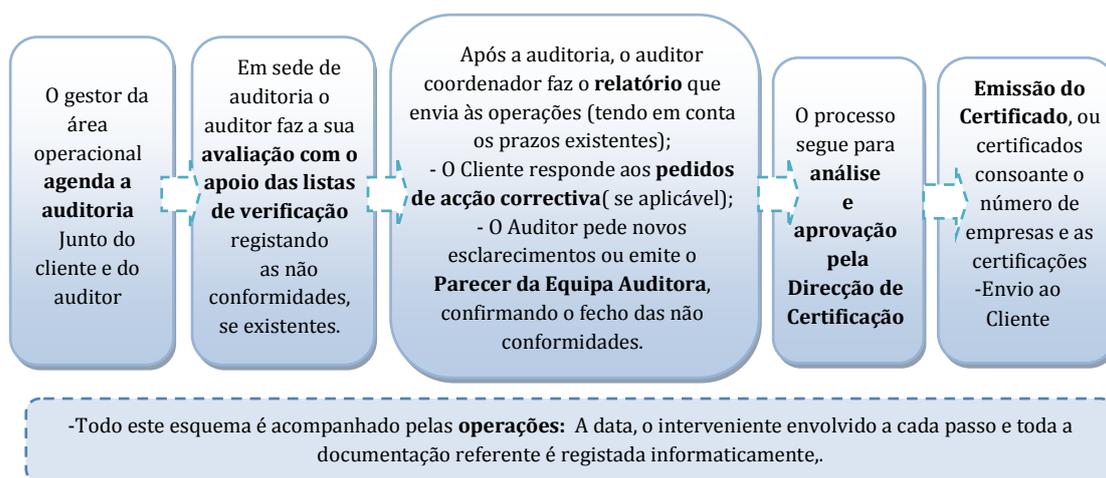
Tive ainda a oportunidade de assistir em directo à realização de um *webinar*, sobre a norma ISO 14001:2008 ficando a conhecer as ferramentas tecnológicas que compõem o sistema de realização de *webinars* via *online* e inteirando-me sobre as regras de comunicação e imagem inerentes à organização dos conteúdos no *powerpoint* com vista à realização das acções que se seguiram na área do turismo.

## **ÁREA OPERACIONAL**

O trabalho realizado nesta área permitiu-me estabelecer contacto com toda a parte processual, desde a marcação das auditorias de acordo com os ciclos de certificação até ao

contacto directo com os auditores. Desenvolvi ainda o conhecimento de todo o ciclo de gestão documental, nomeadamente da sequência de procedimentos necessários à abertura de um novo processo, passando pela execução da proposta adequada às características da empresa, a marcação da auditoria e o fornecimento todas as informações necessárias ao auditor bem como a documentação do sistema de gestão disponibilizada pelo cliente.

**Figura 14 - Representação esquemática do trabalho acompanhado pelas Operações**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

A área operacional é fundamental para o desenvolvimento dos serviços prestados pela SGS, sendo o centro a partir do qual se organiza e planeia toda a actividade, respeita prazos e se faz a mediação do cliente com a SGS e com os auditores externos.

## **APOIO ÀS ACTIVIDADES DA ÁREA DE CERTIFICAÇÃO DE SERVIÇO**

Embora a área do turismo permita uma abordagem transversal a vários produtos da SGS ICS, nomeadamente na área da certificação dos sistemas de gestão, a área directamente relacionada com o período de estágio foi a da certificação de serviços porque internamente o turismo foi estrategicamente englobado nesta área já que tem por base a prestação de serviços. Contudo para tomar conhecimento dos procedimentos a que estão sujeitos os projectos na área do turismo, colaborei activamente no desenvolvimento de outras tarefas integradas na área da certificação de Serviços”, que serão abordadas em seguida.

Entre as várias actividades, destaca-se a tradução de documentos, nomeadamente a adaptação de novos referenciais (p. ex. ISO 10002:2007) em inglês para listas de verificação em português. Estas listas são documentos que acompanham os auditores durante a auditoria, para que nenhuma característica da norma falhe à verificação. Outra função desempenhada foi o desenvolvimento de uma base de dados de clientes e de entidades com propostas, como destinatários das *newsletter* SGS ICS.

Tive a oportunidade de realizar auditorias de cliente-mistério. Trata-se de uma ferramenta muito utilizada nas certificações de serviço, que permite ter uma visão muito aproximada da prestação real do serviço da empresa que contrata este tipo de tarefa, já que o auditor se dirige ao local numa data desconhecida pela empresa e assume o papel de cliente regular, recolhendo dados e elementos que não se verificam em auditoria.

Uma das tarefas que me permitiu aprofundar o conhecimento as auditorias e o seu controlo foi a verificação dos relatórios de auditoria de vários clientes com elevado número de delegações. Note-se que para entregar a documentação e o respectivo relatório ao cliente, era necessário verificar se todos os PAC's (pedidos de acção correctiva) estavam bem colocados e justificados de acordo com o local auditado.

Outra das tarefas desenvolvidas, de índole mais administrativa, foi a organização de documentação que já se encontrava desactualizada e a compilação de informação das várias comissões técnicas que atestam a pertinência e adequação das especificações técnicas. Foi verificada a existência e a actualidade dos documentos necessários a cada processo (*curriculum*, termo de confidencialidade assinado, actas, entre outros) de forma a agilizar as actualizações das especificações técnicas quando necessário.

Prestei ainda auxílio na definição de cronogramas com auditorias por concretizar, das certificações em vigor. Por exemplo, se a auditoria de concessão do cliente tivesse sido em Maio, a 1ª auditoria de acompanhamento deveria acontecer em Maio do ano seguinte e, no caso de certificações de serviço, entre estes momentos deviam ter sido agendados os clientes-mistério, de acordo com as últimas datas.

Também reví os conteúdos e os efeitos visuais de algumas apresentações em *powerpoint* para *webinars* de temas não directamente relacionados com o turismo.

## **DESENVOLVIMENTO DA CERTIFICAÇÃO NO TURISMO**

O aumento do número de agentes turísticos certificados pela SGS, nomeadamente através de especificações técnicas de serviço, bem como nos outros sistemas de gestão, foi o objectivo da minha integração na Empresa, iniciado no período de Estágio. Este objectivo foi definido internamente pela administração da SGS e da SGS ICS, que assume o turismo como um dos sectores com potencial para crescer em clientes.

O trabalho nesta área iniciou-se com uma pesquisa ao mercado turístico nacional, para definir quais as áreas de maior interesse para a certificação.

Esta pesquisa, realizada através de fontes secundárias, teve por base a imprensa escrita do sector, mas também os trabalhos científicos recentemente editados e os sítios *online* de entidades turísticas oficiais, como o Turismo de Portugal, I.P., as Entidades Regionais de

Turismo e as associações ligadas ao sector. Este trabalho não foi apenas desenvolvido num momento isolado no tempo, embora tenha sido mais aprofundado no período inicial do estágio, para que fossem definidas as primeiras orientações. Depois tornou-se um procedimento regular, sistemático e proactivo, de forma a acompanhar os desenvolvimentos do mercado e a sustentar apostas em novos sectores.

Na sequência desta actividade, adaptaram-se várias especificações técnicas desenvolvidas pelas filiais da SGS noutros países, relacionadas com a actividade turística, para especificações que tiveram em consideração a realidade portuguesa. Foi com esta base que se definiram os primeiros serviços a desenvolver. Estes projectos foram o cerne do meu estágio tendo preenchido grande parte do tempo nos meus primeiros meses na empresa e serão pormenorizados no subcapítulo 3.3.

Para promover os produtos foram criadas bases de dados de contactos e a principal fonte utilizada foi a internet através de portais temáticos que congregam informação exclusiva de cada subsector e reúnem uma vasta panóplia de contactos (ex: Viverspa, Turismo de Portugal, I.P., Casas Brancas, Toprural, etc.), sítios de associações turísticas (ex: APAVT - Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo e PRIVETUR - Associação Portuguesa de Turismo no Espaço Rural), entre outros. O modelo escolhido para a divulgação dos novos produtos aos potenciais clientes foi o *webinar*.

A divulgação iniciou-se através do envio de um e-mail com a data e o assunto da acção e seguiu-se a criação de uma apresentação em *powerpoint*, enquadrando a temática, diagnosticando o comportamento actual do sector e as principais tendências bem como o perfil da procura e uma explicação sobre o interesse da certificação nestes domínios. No dia agendado para o *webinar*, os interessados inscritos conectavam-se à plataforma e dava-se a apresentação do referencial via *online* através de conteúdos de imagem e som. Os ouvintes podiam interagir e demonstrar o seu *feedback* através de um *chat* que funcionava paralelamente à apresentação.

Esta comunicação considera por norma a apresentação do referencial, da sua estrutura, âmbito e características mais relevantes. Apresenta também o esquema de certificação do serviço, as implicações da certificação, quais os mecanismos e procedimentos necessários, bem como os potenciais benefícios na sua implementação. Engloba também informação sobre outros sistemas de gestão certificáveis pela SGS que podem acrescentar valor à entidade a outros níveis (por exemplo, ambiental, saúde e segurança, gestão de reclamações). Existe o cuidado de organizar as comunicações de forma a não possuírem uma índole puramente comercial, valorizando-se a oportunidade de formação para os participantes, sendo entregue via e-mail a cada participante no fim da acção, um certificado de participação e uma cópia da apresentação.

Posteriormente, o departamento comercial faz o seguimento dos participantes que desejam ser contactados para receber mais informações e através dessa informação ou de uma

manifestação directa de interesse, pode resultar a realização de uma reunião para apresentar personalizadas as soluções adequadas à actividade e esclarecimento de eventuais dúvidas. Se desses contactos resultasse a intenção de certificação, o processo voltava para a ICS sendo desenvolvida uma proposta adequada à organização, número de colaboradores e produto requerido.

Anteriormente à realização dos *webinars* agendavam-se algumas reuniões com entidades de relevo nos sectores referidos, com o objectivo de efectuar uma previsão do potencial interesse do mercado no serviço, identificando-se as tendências e necessidades existentes e avaliando-se a pertinência de estabelecer parcerias para o desenvolvimento destes documentos.

Outra das áreas desenvolvidas no estágio relaciona-se com uma responsabilidade da SGS, como entidade especialista em certificação e membro de várias subcomissões da CT 144. Como já foi referido no relatório, este corpo técnico tem por missão o desenvolvimento de normalização específica para o turismo e engloba várias subcomissões que tratam de actividades significativas no sector, sendo algumas delas homólogas dos grupos de trabalho da CT 228 do Comité ISO. Estes projectos desenvolvem-se essencialmente através de reuniões periódicas e no caso dos grupos de trabalho homólogos da CT 228, existe a partilha de informação entre delegações dos vários países representados, realizando-se frequentemente conferências na *web* para esse fim.

Tomei contacto com esta realidade, revendo e dando vários contributos em diferentes subgrupos, como por exemplo, nos subgrupos relativo à informação turística, ao golfe e aos destinos turísticos. A norma de Turismo Rural saiu de uma destas comissões técnicas e a sua publicação resultou no *Webinar* por mim desenvolvido (vd. capítulo 3.3). Embora exista um esforço nacional e internacional para o desenvolvimento de normalização na área, trata-se de um processo lento e ainda não abrange todos os sectores turísticos sendo de todo relevante a análise e a adaptação de especificações técnicas desenvolvidas por filiais da SGS, noutros países.

Por conseguinte, o meu trabalho concentrou-se também na tradução dos referenciais existentes e na adaptação destes ao nosso mercado, tendo em conta a legislação existente, o tipo de serviços prestados no país e as melhores práticas no mercado. A partir daqui desenvolveram-se, por exemplo, os *webinars* de SPA's e de agências de viagens.

Participei também em congressos do sector turístico (abaixo referidos) com o objectivo de auscultar o desenvolvimento de certas áreas do turismo e de demonstrar a presença e o interesse da organização que me acolheu, na actividade turística, como potencial parceiro estratégico para a criação de valor. Ricos em informação e actualidade, estes momentos constituíram também um investimento da empresa na minha formação. Em Outubro, por exemplo, participei em dois seminários. O primeiro realizado em Albufeira sobre a "Continuidade da Actividade" neste destino, tendo sido organizado pela Entidade Regional de

Turismo do Algarve. O outro realizou-se no Porto e foi organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Neste seminário, a SGS participou num painel com outros organismos de certificação onde se discutiu a temática da sustentabilidade e o seu relacionamento com o turismo.

Uma das últimas acções desenvolvidas centrou-se na definição do plano de acções para o turismo, no ano de 2011, tendo em consideração as áreas de maior potencial de desenvolvimento. Para tal foram analisados diferentes produtos escolhendo-se quais os mais interessantes para divulgar e apostar no novo ano.

### 3.3. PROJECTOS DESENVOLVIDOS

Os projectos desenvolvidos em prol do aumento de entidades certificadas pela SGS no sector turístico inseriram-se internamente na “certificação de serviço”. Desta forma é importante referir que esta área de gestão trata da certificação de empresas de serviços através de Especificações Técnicas ou Normas Portuguesas orientadas para os serviços, estando os sistemas de gestão (Qualidade, Ambiente, entre outros) ou as certificações (p.ex. a marcação CE) integrados noutras unidades de gestão. Já foi referido sucintamente nos capítulos anteriores relativos à normalização e aos sistemas de gestão como se processa o desenvolvimento das Normas Portuguesas e dos Sistemas de Gestão, contudo ainda não tinha sido abordada a criação das especificações técnicas, procedimentos com os quais lidei intimamente no âmbito da certificação de serviço de SPA’s e Agências de Viagens visto que, neste caso particular, todo o processo passa directamente pela própria entidade certificadora.

A Certificação do Serviço baseia-se em objectivos da qualidade específicos, mensuráveis e rastreáveis, centrando-se em aspectos assumidamente importantes para o cliente/ consumidor. Trata-se de um processo flexível, implementável em empresas de qualquer dimensão e compatível e complementar a outros sistemas de gestão (por exemplo, ISO 9001:2008). O facto de envolver o pessoal da organização, convertendo-se numa ferramenta de melhoria da fiabilidade das operações, permite formalizar a prática da qualidade na empresa. Através deste tipo de certificação (baseada na avaliação da conformidade das características referenciadas numa Norma do Serviço ou Especificação Técnica por parte de um organismo independente) consegue-se obter uma diferenciação baseada na qualidade, através de compromissos concretos relativos às características do serviço e melhorar a imagem percebida pelo consumidor e pelo público em geral.

#### **Desenvolvimento de uma Especificação Técnica**

Quando não existem normas (NP ou ISO) para uma determinada área de negócio, a SGS acompanha o processo de elaboração da Especificação Técnica (ET) adequada ao cliente e aos seus objectivos de excelência e de qualidade.

A ET é um documento com requisitos básicos para um determinado tipo de actividade ou serviço e possui, em norma, a seguinte estrutura: índice, objectivo e campo de aplicação, descrição da actividade, glossário, contexto regulamentar, apresentação das características certificadas, organização da documentação, plano de controlo interno e o esquema de certificação.

O início do processo de desenvolvimento da especificação dá-se com a definição das características do serviço que constituirão o núcleo do documento da ET. As características certificadas podem assumir diferentes formas, nomeadamente representar compromissos relativamente aos “resultados” (p.ex. satisfação dos clientes), podendo também assumir compromissos relativamente aos meios (p.ex. formação e qualificação pessoal). Ao nível da tipologia de características, distinguem-se as seguintes:

- características mínimas (de base): dizem respeito ao acompanhamento da satisfação dos clientes face às características que foram certificadas; ao tratamento de reclamações, à formação e à qualificação;
- características opcionais (de diferenciação): informações ao cliente: gestão do serviço, por exemplo ao nível do aconselhamento, tempo de resposta, ambiente e higiene por exemplo. Estas têm de representar um valor acrescentado para o cliente/consumidor, ser objectivas e verificáveis, superar os requisitos legais e melhorar a imagem da empresa.

De notar que a implementação de um sistema de qualidade, neste caso baseado numa especificação técnica, deverá abranger pelo menos as áreas de formação e qualificação dos colaboradores, o controlo de documentos, a avaliação da satisfação dos clientes, o tratamento de reclamações e o tratamento de não conformidades. Segue-se a validação da ET pela Comissão Técnica de Certificação, procedimento necessário para garantir transparência da certificação e contribuir para a credibilidade. Esta Comissão é constituída por prestadores de serviços, entidades públicas, os próprios consumidores/utilizadores e peritos técnicos qualificados que para avaliar a ET, têm primeiramente que garantir a sua independência e imparcialidade, e as suas competências têm de ser anteriormente validadas através da análise da sua formação ou da experiência no sector em causa. No processo de decisão, assegura-se também a confidencialidade dos diferentes membros e cada parte interessada representa um voto, não existindo predominância de interesses. Por fim, a especificação técnica é registada e validada e a lista das características aprovadas é acompanhada pela SGS, sendo actualizada sempre que seja necessário.

Na empresa que se propôs à certificação a conformidade é avaliada através de visitas de clientes-mistério e de auditorias, avaliando a qualidade do serviço implementado, de modo a garantir o cumprimento da documentação de referência, seguindo-se a elaboração dos relatórios com as respectivas constatações. Após o parecer positivo da certificação, é emitido o Certificado de conformidade, que pode ser exposto, para fins de comunicação da certificação. Este documento apresenta informação clara sobre o serviço prestado e o âmbito do serviço certificado. O processo de certificação do serviço é semelhante ao da certificação de sistemas de gestão da qualidade ou ambiente. Inicia-se com a elaboração da proposta tendo por base, o local,

o número de colaboradores e as actividades desenvolvidas, diferindo nas visitas de clientes-mistério.

**Figura 15 - Os 3 passos da Certificação de Serviço**



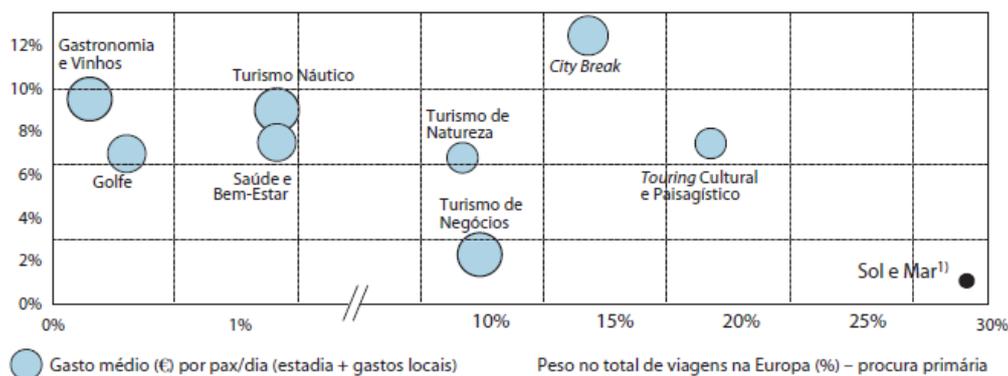
**Fonte: Intranet SGS, documentos internos**

### 3.3.1. CERTIFICAÇÃO DE SERVIÇO DE SPA'S

O Turismo de Saúde e Bem-Estar agrega cada vez mais novas definições e variantes em resposta às exigências e mutações do mercado. Em termos gerais, engloba as deslocações turísticas tendo em vista intervenções estéticas não invasivas, cirurgias plásticas, denominando-se nesse caso, 'turismo estético'. Quando as intervenções cirúrgicas excedem a componente estética, a nomenclatura passa para 'turismo médico'. Se o enfoque é nas terapias curativas como é o caso do Termalismo ou da Talassoterapia, o nome mais adequado é o de 'turismo de saúde'. Por fim, se o turista visa incrementar apenas os seus níveis de bem-estar e relaxamento, a designação mais adequada é a de 'turismo de bem-estar' (Fernandes, 2008).

Considerando o mercado europeu, em 2004 o Turismo de Saúde e Bem-Estar representava 3 milhões de viagens, estimando-se um crescimento anual de 5% a 10% até 2015, o equivalente a 6,2 milhões de viagens (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

**Figura 16: Crescimento anual previsto para os próximos 10 anos - produtos estratégicos TP**



**Fonte: PENT, Turismo de Portugal, I.P., 2007**

Entre os anos de 2002 a 2006 em Portugal a criação de novos serviços na área do termalismo e Spas, relacionados com o relaxamento, a beleza e o anti-stress, cresceu 895% (Palma, 2006). Um estudo da Euromonitor (2010) refere que embora tenha existido em 2009 um decréscimo na maior parte das tipologias de turismo em Portugal, alguns produtos, como é o caso do enoturismo e do turismo de saúde e bem-estar, registaram desempenhos positivos.

Entre as tendências que têm sustentado o crescimento destes produtos, encontram-se a emergência de sociedades multifacetadas, o envelhecimento populacional, as doenças relacionadas com o stress e a obesidade, e a valorização cada vez maior das experiências.

Os novos nichos de mercado permeáveis a ofertas desta natureza englobam os solteiros, os homens metrossexuais, as mulheres no período pós-parto, o público infantil e as doenças respiratórias, os casais à espera do primeiro filho e os casais jovens sem filhos.

Embora a procura seja heterogénea, existem alguns pontos em comum. Por exemplo os turistas de saúde e bem-estar possuem em geral rendimentos médios/elevados, os clientes estão a tornar-se especialistas no que procuram e existe uma cada vez maior vontade de investir na saúde individual e nos valores relacionados com a beleza, bem-estar, harmonia e saúde. Segundo a FIT REISEN (Wagner, 2010), operador turístico com uma experiência de mais de 30 anos no mercado da saúde e bem-estar, a qualidade é essencial para o crescimento deste segmento

O mercado do Turismo de Saúde e Bem-Estar manterá a sua tendência de crescimento, sendo a sua orientação para a qualidade um dos factores que concentra a maior relevância. Também o Turismo de Portugal (2006), refere que os requisitos básicos para a formatação deste produto, têm de reflectir elevados parâmetros de qualidade na oferta de serviços e das terapêuticas prestadas, bem como nos recursos naturais utilizados.

Sublinhando os requisitos acima, definiram-se como factores chave para o êxito desta oferta a qualidade nos processos de serviços, de forma a existir uma boa valorização do produto por parte do turista. Algumas das acções propostas para concretizar este objectivo focalizam-se no desenvolvimento de selos para tratamentos específicos, na valorização da marca, na formação para a qualificação de recursos humanos, na aposta da qualidade na distribuição e na padronização de políticas de preços.

Por outro lado, para reduzir as incomodidades dos turistas, prejudiciais a uma boa valorização do destino, o mesmo documento do Turismo de Portugal, I.P. refere a criação de uma certificação de qualidade na oferta de centros de SPA, fomentando uma vantagem competitiva pela diferenciação e defende que para mitigar as inseguranças na aquisição deste produto deve-se implementar um controlo contínuo da segurança das estruturas e assegurar um controlo de qualidade rigoroso dos produtos.

Tendo em conta os dados acima referidos que atestam o potencial de crescimento do sector, a especificidade e o perfil dos segmentos de mercado a que o produto se dirige e a necessidade de oferecer um serviço que qualidade aos mesmos, justificou-se o interesse em propor um modelo de certificação para os SPA's de bem-estar.

Note-se que a certificação permitirá combater diversas falhas neste sector pois não existe ainda normalização ao nível da definição das condições mínimas para garantir um serviço de qualidade, nem são necessárias competências específicas para se trabalhar num SPA como terapeuta ou Gestor de um SPA. Outra carência é identificada ao nível da regulamentação, por exemplo, na inexistência de uma entidade 'oficial' que aprove e atribua a classificação de "SPA" a unidade hoteleira ou clínica de bem-estar.

Existe uma utilização abusiva do termo "SPA", podendo, num extremo, existirem unidades "SPA" em funcionamento sem água canalizada, o que é literalmente um contra-senso.

A inexistência de legislação e fiscalização próprias, condiciona a segurança dos clientes à mercê da consciência e forma de gestão do responsável, podendo existir unidades com boas práticas e estabelecimentos não qualificados a actuar no mesmo mercado sobre a mesma designação sem a possibilidade *a priori* de diferenciar a oferta.

A especificação técnica desenvolvida, que pode ser adaptada com os contributos do cliente é propriedade da SGS e foi elaborada tendo em conta documentos internos internacionais, legislação nacional e internacional e bibliografia de referência no sector. Desta forma definiram-se áreas de serviço a abranger e características inerentes para garantir a qualidade ao cliente.

Definiram-se boas práticas a aplicar no atendimento presencial e telefónico e na reserva de tratamentos pelos clientes. Foram também definidas características a respeitar na apresentação do SPA, ao nível da informação disponível ao cliente e também da área directa da prestação do serviço onde se pressupõe a correcta prestação e execução dos tratamentos, a supervisão permanente, o modelo de facturação e a manutenção e organização das fichas dos clientes.

Ao nível dos recursos humanos os requisitos concentram-se na qualificação da equipa, no uso de uniforme adaptado e na identificação, definição e planeamento de tarefas

O controlo e a manutenção contínua são bases para assegurar a saúde e segurança, concentrando-se no uso de água própria e controlada, na necessidade de reacção imediata em caso de problema ou emergência de saúde, no controlo dos produtos de tratamento, na definição de recomendações de segurança, na existência de mecanismos de aviso disponíveis aos clientes bem como infra-estruturas básicas, ou seja, sanitários, chuveiros e cacifos, não esquecendo manutenção, desinfectação e limpeza de equipamentos.

Existem ainda características comuns à ISO 9001 que têm de ser asseguradas, como é o caso da melhoria contínua, onde se pressupõe a avaliação da satisfação do cliente, a gestão de reclamações bem como o capítulo referente à qualificação, formação e às acções correctivas e preventivas.

*“Visando salvaguardar a saúde dos utentes, bem como o prestígio e a imagem de marca da empresa, torna-se imprescindível garantir padrões de qualidade e segurança, no que diz respeito à localização, qualidade ambiental e paisagística, concepção arquitectónica, qualidade do ar, qualidade da água, eficácia dos equipamentos e qualificação da equipa terapêutica”. (Fernandes, 2008)*

### 3.3.2. CERTIFICAÇÃO DE SERVIÇO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS

O perfil dos viajantes está em mudança, os consumidores são mais independentes, mais amigos do ambiente e mais exigentes com as experiências. Ao paradigma dos 3 “S” *sand, sea e sun*, sucede-se o dos 3 “L”, *Lore, Leisure e Landscape* (Salvado, 2009).

Além da mudança de comportamento da procura existem outros factores conjunturais que estão a afectar o sector das viagens, nomeadamente a globalização dos mercados, a desregulamentação dos transportes aéreos e a venda directa pelas empresas *low cost*, a livre circulação de pessoas e recursos e o surgimento de novos produtos e serviços. O consumidor sabe que a oferta turística é promovida através de informação intensiva e nesse sentido, a procura utiliza diferentes meios e tecnologias de comunicação e tecnologias para satisfazer as suas necessidades.

Tem-se vindo a assistir a um aumento das viagens independentes e ao declínio dos pacotes turísticos massificados, para o qual, não é despidendo o facto da tecnologia permitir que o cliente adquira a sua viagem a partir de casa e a qualquer hora. Os agentes de viagens atravessam um processo de mudança de paradigma na sua operação, com a venda directa dos fornecedores e intermediários de viagens electrónicos, o *e-ticketing*, a elevada carga fiscal, a redução das comissões oferecidas pelos fornecedores, o grande número de concorrentes, bem como, por vezes, a concorrência desleal de agentes não acreditados e associados à imagem de más práticas no sector. A conjugação destes factores com a actual conjuntura económico-social, tem resultado numa significativa redução das vendas e consequentemente das margens dos agentes, sendo alguns, inclusivamente forçados a encerrar a actividade ou a vender o negócio.

É ainda de notar que a legislação para as Agências de Viagens, sofreram alterações recentemente. Foi publicado, em 6 de Maio de 2011, o novo Decreto-Lei que regula a actividade das Agências de Viagens e Turismo, que se caracteriza pela simplificação e pela desmaterialização de procedimentos, numa transposição da Directiva Europeia Bolkestein, que preconiza a livre prestação de serviços das empresas sedeadas nos países da Comunidade Europeia, desde que cumpram as garantias no país de origem, para a legislação portuguesa (Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio).

No mercado português e ao nível dos benefícios assiste-se a uma maior responsabilização dos intervenientes no mercado bem como a um acréscimo da auto-regulação, uma menor burocracia e ao desenvolvimento de uma relação mais próxima do cliente. A abertura ao mercado europeu trouxe uma nova dinâmica ao mercado português e uma maior facilidade em obter recursos qualificados mas, por outro lado, veio aumentar a concorrência e número de

*players* do sector. Tal fenómeno carece de uma resposta eficaz das empresas portuguesas, caso contrário poderá degenerar na perda de qualidade nos serviços, num maior número de reclamações e num decréscimo de competitividade face às empresas internacionais.

Desta forma, o enfoque no Cliente precisa de ser elevado, e a existência de certificação constitui um ‘selo de garantia’ associado a solidez, segurança, qualidade e respeito pelas necessidades do cliente.

As competências identificadas pelo cliente como decisivas na escolha das agências de viagens, encontram-se espelhadas nas boas práticas, nomeadamente na existência de um aconselhamento experiente e dedicado, na personalização do produto de acordo com as necessidades de cada cliente e, obviamente, na oferta de melhores preços. Consequentemente uma adequada adaptação do serviço, permite reduções ao nível das incomodidades na compra de viagens, do tempo de procura pelo produto desejado, e da insegurança associada às viagens, tornando o serviço mais tangível. A principal diferenciação das agências de viagens faz-se cumulativamente pela qualidade do serviço prestado e por quem o presta, ou seja, o serviço turístico é indissociável da actividade humana (Oro, 2009).

O novo paradigma para o posicionamento das agências de viagens no mercado global aponta designadamente para o *empowerment* dos colaboradores, a integração da tecnologia com sistemas inteligentes, interoperáveis e humanizados, a necessidade de flexibilidade de adaptação a um mercado de geometria variável e continuamente em mudança e a capacidade para introduzir rapidamente no mercado produtos inovadores (Oro, 2009).

A especificação técnica (ET) desenvolvida centra-se no serviço prestado directamente ao cliente pelas agências de viagens, ou seja, acompanhando-o na compra, prestando-lhe assistência se for necessário durante a viagem e recebendo o seu *feedback*. O documento fornece também indicações sobre a forma de a agência estabelecer as relações com os fornecedores para garantir um serviço de qualidade e segurança ao seu cliente, contudo não é direccionado para os operadores turísticos, que agregam os serviços devido ao seu reduzido contacto com o cliente final.

A certificação do serviço das agências de viagens permite assegurar a qualidade do atendimento prestado e a adequação da oferta e das infra-estruturas às necessidades do cliente, focando-se nas características que diferenciam a venda nas agências das outras formas de distribuição: o atendimento personalizado, a satisfação dos desejos do indivíduo e o aconselhamento dedicado. Ao nível das diferentes formas de atendimento, os requisitos direccionam-se para a rapidez e personalização, dedicação e cordialidade no atendimento, bom acolhimento do cliente, preocupação em bem informar, esclarecer e identificar as expectativas do cliente.

Relativamente à agência de viagens e à informação disponível para o cliente, os aspectos mencionados na especificação focam-se, nas características de conforto, higiene e imagem do espaço, nas formas de apresentação dos produtos, bem como nas características dos suportes informativos e seu fornecimento e, por fim, na exibição de informação sobre métodos de pagamento e horários da agência. Existe ainda um item relativo à presença *online* onde é abordada a informação existente no website.

No que respeita ao serviço, marketing e publicidade, destacam-se os seguintes parâmetros: a existência de uma identidade visual reconhecível, um serviço profissional, respeitando as boas práticas do sector, o acompanhamento da venda e existência de serviços específicos e a definição de campanhas publicitárias e a existência de ferramentas de marketing e publicidade. Preconiza-se também a variedade da oferta e a existência de garantias de segurança para os clientes bem como a definição de registos de reserva e procedimentos inerentes, entre outros aspectos identificados como relevantes nestas áreas.

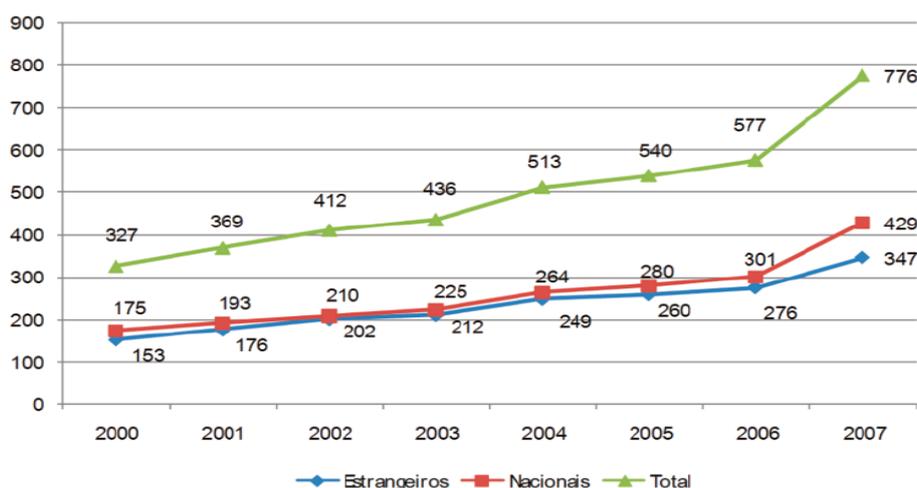
Tal como se verifica na especificação técnica relativa ao serviço nos SPA's, também esta possui uma zona de intersecção com a ISO 9001, de forma a tornar o sistema mais sólido e completo. Assim, no capítulo da melhoria contempla-se a avaliação da satisfação do cliente, a gestão de reclamações, a qualificação e formação e a manutenção das acções correctivas e preventivas.

### 3.3.3. CERTIFICAÇÃO DE SERVIÇO DE TURISMO DE HABITAÇÃO E TURISMO EM ESPAÇO RURAL

O Turismo em Espaço Rural (que na anterior legislação ainda abarcava o Turismo de Habitação) tem-se desenvolvido significativamente na última década e é cada vez mais valorizado pela procura nacional.

De 2002 a 2007, a procura aumentou mais de 80%, nomeadamente ao nível dos hóspedes nacionais. Os novos estabelecimentos cresceram 18% (Casas de Campo e Hotel rural) e a capacidade de alojamento aumentou 32,5% (nº. camas por alojamento) (IESE, 2008). Assiste-se ainda a um esforço na qualificação da oferta e na adopção de conceitos cada vez mais atractivos para consumidor.

**Figura 17 - Evolução anual do número médio de dormidas nos estabelecimentos TER  
Por estabelecimento (2000-2007)**



**Fonte: Dados Turismo Portugal, analisados em IESE, 2008**

O perfil deste tipo de turistas caracteriza-se por ter poder económico e habilitações académicas de nível superior, comprando maioritariamente através da *internet*. O que os leva a optar pelo Turismo em Espaço Rural (TER) são motivações relacionadas com a atracção pela natureza, pelo património e pelas manifestações culturais “tradicionalistas”. Podemos também acrescentar a autenticidade e o acolhimento personalizado associados a estes espaços, o escape aos problemas da rotina urbana e a expectativa de que irão desfrutar uma experiência memorável.

Embora no turismo rural existam empreendimentos e serviços conhecidos pela sua qualidade, existem unidades com falhas no que toca ao envolvimento do cliente com o lugar, bem como na complementaridade de serviços e manutenção de infra-estruturas. É, contudo, difícil para o turista conseguir diferenciar, sem experimentar, uma boa unidade de outra com um serviço desadequado. Se comprar e se sentir defraudado, poderá ficar com uma má impressão de todo o sector ou do próprio destino. A existência da certificação é valorizada no mercado e uma imagem associada à qualidade pode ajudar o consumidor a escolher correctamente, com garantias de um serviço de excelência e do cumprimento das suas expectativas.

O estudo do IESE, editado em 2008, identifica algumas fraquezas no sector e foram definidas algumas linhas de orientação que poderão contribuir para a qualificação e valorização do TER. Relativamente à cooperação, identificou-se a necessidade de criar redes de alojamentos certificados com características semelhantes, que possam oferecer ao cliente uma qualidade idêntica de serviço. Já no que respeita à formação dos colaboradores das unidades TER, é necessário efectuar um diagnóstico das necessidades, apostando na formação contínua e especializada.

No estudo “O Agroturismo em Trás-os-Montes e Alto Douro” (Moreira, 2010), a qualidade é referida como o factor que deve orientar a entidade nos vários domínios da prestação de serviços, de forma a possuir um maior enfoque no cliente e nos seus desejos, com vista à obtenção de uma elevada satisfação. Foi ainda referenciado que uma das variáveis-chave para a percepção de qualidade pelos clientes é a atitude do pessoal de atendimento e o acolhimento por eles prestado, sendo essenciais a formação e a motivação dos colaboradores da organização

É na perspectiva da definição de uma estratégia eficaz a nível dos serviços, com atributos que são realmente significativos para o cliente, e orientada para a qualidade, que surge a criação de uma nova norma nacional para o Turismo em Espaço Rural (TER) e Turismo de Habitação (TH). A norma portuguesa (NP) 4494, referente aos requisitos da prestação de serviço e características, aplicável às unidades de TER e TH foi editada em Junho de 2010. Tratou-se da primeira norma a sair da Comissão Técnica de Turismo 144, pela mão da subcomissão 7, e segundo o Turismo de Portugal, I.P. (2010):

*“Com a norma Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural – Requisitos da Prestação do Serviço e Características, as formas de alojamento associadas a estes produtos passam a poder certificar os seus níveis de serviço de acordo com os padrões exigentes de qualidade, posicionando-se de forma mais competitiva perante as expectativas dos clientes”.*

No âmbito da certificação segundo a norma NP4494 enquadram-se as unidades de alojamento categorizadas como turismo em espaço rural ou turismo de habitação (podendo estas últimas não se localizar em espaços rurais).

A estrutura da norma engloba a introdução, o objectivo do documento e o campo de aplicação, onde estão definidas as áreas e actores abrangidos, bem como as categorias a que a norma se aplica, excluindo por agora, os hotéis rurais. Define um conjunto de características que visam garantir as melhores práticas nos serviços prestados neste tipo de alojamento. Define também parâmetros ao nível dos serviços externos à entidade ou até na forma de distribuição do produto.

Nos requisitos de acolhimento podemos destacar a referência à postura e ao comportamento dos anfitriões (proprietários), a existência de informação, útil e adaptada e de fácil percepção para o cliente, uma eficiente gestão de reservas bem como uma recepção e atendimento dedicados e uma sinalização eficaz. Existem também requisitos ao nível das refeições, animação, infra-estruturas e sua manutenção, higiene; e gestão do ambiente, segurança e envolvente. Por último abordam-se os requisitos de gestão, sendo esta componente paralela à ISO 9001, onde são identificadas questões relacionadas com os recursos humanos e sua formação, procedimentos, monitorização e melhoria contínua.

As características a cumprir nestes âmbitos vão para além das condições básicas a garantir no serviço, possuindo aspectos de diferenciação que representam um valor acrescentado para o cliente. Constitui ainda uma ferramenta de gestão muito eficaz, auxiliando na criação de procedimentos, qualificando o serviço e controlando a variabilidade na prestação do serviço, no sentido de garantir a sustentabilidade do negócio através da qualidade, sem interferir na tradição da unidade. Importa referir que a norma não se sobrepõe à legislação específica da actividade, pelo contrário, respeita-a e reúne características que acrescentam valor à actividade.

### 3.4. OUTRAS ÁREAS DE INTERESSE PARA DESENVOLVIMENTO FUTURO

Para além dos projectos abordados anteriormente, cujo desenvolvimento da normalização já foi iniciado, existe uma panóplia de outros produtos turísticos em que a criação de referenciais específicos, sua implementação e certificação poderia trazer grandes benefícios no que toca à qualidade da prestação do serviço.

#### **TURISMO ACESSÍVEL**

Este conceito, definido como o conjunto de serviços e infra-estruturas capazes de permitir às pessoas com necessidades especiais desfrutar das suas férias sem barreiras (Darcy, 1998, citado por Devile *et al.*, 2010).

O Estudo realizado pela Comissão Europeia (Aragall, *et al.* 2003), afirma que na Europa existem 50 milhões de pessoas com algum tipo de incapacidade e no mundo mais de 500 milhões, sendo que em cada 100 indivíduos incapacitados, 70 desejam viajar. Mas no grupo de pessoas que necessita de um serviço e infra-estruturas adaptadas não estão apenas pessoas com algum tipo de deficiência física nomeadamente utilizadores de cadeiras de rodas, mas também por exemplo grávidas, pais com carrinhos de bebés, idosos, obesos, deficientes auditivos ou visuais, ou pessoas com redução temporária de mobilidade (uso de canadianas por exemplo). Ou seja, todos beneficiam da adaptação de equipamentos e infra-estruturas e da prestação especializada de serviços.

Um dos projectos nacionais mais interessantes está a desenvolver-se sob o lema “Lousã, Destino de Turismo Acessível”, tendo-se iniciado em Abril de 2007 com a constituição espontânea de um grupo de trabalho na sequência da realização do 1º Congresso Nacional de Turismo Acessível na Lousã. Pretende-se que a acessibilidade seja encarada na Lousã como uma responsabilidade social, cívica e ética, sendo o envolvimento dos agentes privados fundamental, bem como a sensibilização da comunidade local. Em 2008, o projecto foi assumido pela Câmara Municipal da Lousã e através de candidaturas ao POVT (Programa Operacional Valorização do Território) e POPH (Programa Operacional Potencial Humano) a autarquia tem conseguido financiar a criação da estratégia, a componente infra-estrutural e imaterial (comunicação, produção e animação). Neste sentido já foram elaborados vários documentos orientativos e levadas a cabo diversas acções de requalificação urbanística e disponibilização de equipamentos que permitem a diminuição das barreiras à locomoção;

requalificaram-se espaços de lazer, tornaram-se acessíveis as praias fluviais e desenvolveram-se acções de sensibilização e parcerias.

Foi identificada a necessidade de aprofundar a experiência do selo “ Lousã Sustentável” para promover a qualificação da oferta de turismo acessível na Lousã. Desta forma, desenhou-se um sistema de certificação com base numa proposta de uma certificadora belga, a TGB, que já certificou o turismo acessível na Flandres. Os critérios do referencial foram adaptados à realidade da Lousã, mantendo-se os parâmetros legais (Antunes, 2010).

O município encontra-se numa fase de validação da *check-list* de características a certificar e de preparação das auditorias. O processo prosseguirá com a redacção de relatórios com recomendações por estabelecimentos, sendo depois prestado apoio técnico às intervenções necessárias. Os agentes certificados serão distinguidos, através de *labels* por níveis de implementação das iniciativas para melhorar a acessibilidade. O processo de certificação será suportado por um sistema de informação próprio gerido pela Câmara Municipal da Lousã.

## **TURISMO DE AVENTURA**

O Turismo de Aventura é outro produto interessante, cuja certificação dos serviços associados pode trazer benefícios aos vários operadores e a quem pretende usufruir da actividade, ao constituir uma ferramenta de promoção da qualidade e segurança.

Este é um sector onde a segurança assume um papel essencial para o desenvolvimento das actividades, sendo de extrema importância para o cliente, dispor de mecanismos permitam identificar quais são os operadores que seguem boas práticas tanto ao nível da qualificação dos colaboradores como das características dos equipamentos.

A comissão técnica 144 engloba já uma subcomissão de Turismo de Natureza e *Outdoor* que funciona em paralelo com o *working Group* da ISO dedicado ao Turismo de Aventura, liderado pelo Brasil, aguardando-se desenvolvimentos para breve na normalização neste sector.

O Brasil, através da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, tem investido particularmente neste segmento de forma a assegurar o bem-estar do turista sem perder de vista a sustentabilidade económica. Evoluiu de uma situação de inexistência de normas, para a vanguarda da normalização no Turismo de Aventura. Sendo um exemplo de como este processo pode contribuir para a competitividade de um sector, permitindo o alinhamento das expectativas da procura e da oferta. Apoiado pelo Ministério do Turismo brasileiro, o programa de normalização para o Turismo de Aventura resultou até agora na elaboração e publicação de 24 Normas Brasileiras com o foco principal na segurança do turista. De entre as normas publicadas incluem-se três normas horizontais, de base para todo o segmento: a ABNT NBR 15331:2005 – Turismo de Aventura – Sistema de gestão da segurança, é uma norma certificável,

com os requisitos mínimos necessário para uma empresa oferecer aos seus clientes serviços de qualidade, responsáveis e seguros; a ABNT NBR 15286:2005 - Turismo de aventura — Informações mínimas preliminares a clientes, dispõe de um conjunto de informações que as empresas devem transmitir aos turistas antes da prestação do serviço e a ABNT NBR 15285:2005 - Turismo de Aventura — Condutores — Competência de pessoal, permite assegurar que os profissionais estão aptos a prestar estes serviços (ABNT, 2009).

Em 2006 iniciou-se o Programa Aventura Segura, uma iniciativa do Ministério do Turismo em parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e executado pela ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura), abrangendo várias iniciativas de capacitação e qualificação de empresas e seus profissionais, incluindo programas de formação. No seguimento deste processo e no caminho da certificação, o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia do Brasil) acreditou os organismos para realizar as auditorias nas empresas que implementaram o Sistema de Gestão da Segurança. Em Setembro de 2010, foram distinguidas as primeiras 34 empresas que alcançaram a certificação do seu Sistema de acordo com a norma ABNT NBR 15331:2005 e prevê-se que até ao final de 2011, existam cerca de mais 100 empresas certificadas (ABNT, 2010).

Para ampliar a aplicação de normas no Turismo de Aventura, a ABETA elaborou o plano de atendimento e implementação de normas, para quem tem poder económico para financiar em completo a implementação da normalização.

## 3.5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO A CLIENTES DA SGS

### **ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Este estudo foi desenvolvido de forma voluntária, fora do âmbito do estágio mas aproveitando o facto da autora se encontrar a estagiar na SGS e ter acesso a um conjunto de recursos e dados que dificilmente conseguiria a título individual.

A oportunidade surgiu por se desconhecerem estudos específicos sobre as empresas cujo âmbito de actividade está directa ou indirectamente relacionado com o turismo e que possuam um sistema de gestão implementado e certificado.

Os objectivos do estudo visaram:

- Contribuir para que a SGS obtivesse informação mais detalhada sobre os clientes questionados, no sentido de ajudar a delinear estratégias sustentáveis para este mercado;
- Estudar o processo e os recursos afectados à implementação e certificação do Sistema de Gestão;
- Compreender as principais motivações que levaram as empresas turísticas, clientes a SGS a implementarem a um sistema de gestão e a certificá-lo;
- Perceber qual é a posição dos inquiridos sobre os projectos mais recentes no âmbito da normalização no turismo.

### **METODOLOGIA**

Este estudo incidiu sobre os clientes da empresa que reuniam os requisitos acima referidos, tendo sido seleccionados através de uma amostra por conveniência.

Através de uma pesquisa na base de dados de clientes por código de actividade, foram seleccionadas 40 empresas, que possuem neste momento o seu sistema de gestão certificado pela SGS.

Foi utilizada uma plataforma online (<http://freeonlinesurveys.com>) para disponibilizar o questionário, tendo sido objecto de análise e revisão pelo orientador e posteriormente submetido a um pré-teste junto de alguns colegas de mestrado. A base os dados disponibilizados pela SGS, permitiu a recolha dos endereços de e-mail dos departamentos da qualidade ou dos responsáveis das empresas clientes, aos quais foi dirigido o questionário. Em seguida foi

enviado um e-mail preliminar a cada empresa interveniente, contendo uma breve explicação sobre a investigação uma nota sobre a garantia de confidencialidade dos dados (conferir anexo C) e um *link* que direccionou o inquirido para a plataforma onde foi disponibilizado o questionário durante 10 dias (de 16 a 25 de Março de 2011). De seguida, a informação foi recolhida de forma anónima e tratada com auxílio do software SPSS.

Foram obtidas 25 respostas, representando uma taxa de sucesso de 63% face à população inicial de 40 empresas seleccionadas. O facto de trabalharmos com uma amostra pequena ( $n < 30$ ) inviabilizou a possibilidade de se realizar qualquer inferência estatística, efectuando-se apenas a estatística descritiva dos dados recolhidos.

## **ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO**

O questionário continha 18 questões, das quais 10 de resposta fechada e oito de resposta semi-aberta, tendo-se utilizado para medir as variáveis, a escala dicotómica e a escala de *Likert* (conferir anexo D). No final do questionário teceu-se um agradecimento aos respondentes e foram informados relativamente à disponibilização dos resultados obtidos.

O questionário estruturou-se em 3 partes. Uma primeira parte, com perguntas sobre o perfil das empresas de forma a caracterizar-se a amostra em análise, designadamente, a localidade, se pertence a um grupo económico, a actividade principal desenvolvida, os segmentos para os quais a empresa se direcciona e ainda o número de colaboradores que possui. A segunda parte agrupou as questões sobre o sistema de gestão destas empresas, nomeadamente, o tipo de sistema implementado (qualidade, ambiente, alimentar, serviço, outro), as razões que levaram à implementação do mesmo e o número de colaboradores directamente envolvidos no processo de certificação do sistema. Abordaram-se ainda questões relacionadas com a existência ou não de alguma certificação ou rótulo para além da certificação da SGS, com o tempo que o sistema demorou a ser implementado até à emissão do certificado de conformidade, bem como o tempo que a empresa já é certificada, os motivos de a empresa ter decidido enveredar pela certificação do seu sistema e se os objectivos para a certificação foram cumpridos.

Sob a temática do sistema de gestão formularam-se ainda questões sobre as contrariedades encontradas durante todo o processo de certificação, se continuará a manter a certificação do sistema e quais as vantagens competitivas na óptica do cliente.

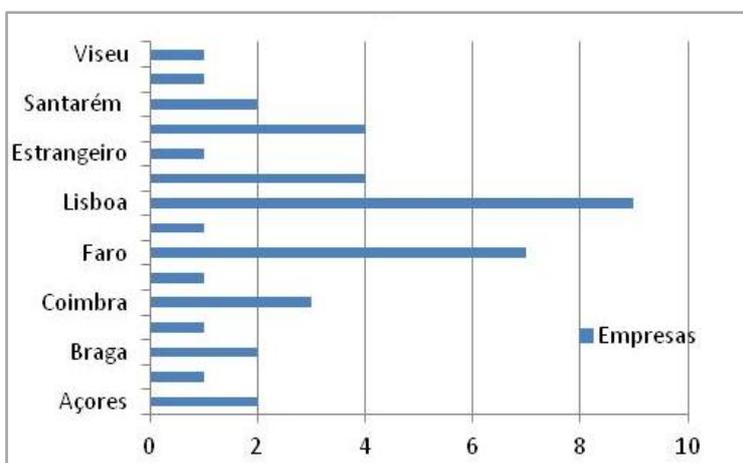
Este grupo de questões permitiu identificar o comportamento das empresas na implementação e certificação do sistema e os aspectos menos positivos do processo, quais os motivos que os levaram a desenvolver os seus sistemas de gestão e o grau de satisfação dos inquiridos relativamente aos resultados obtidos.

O último grupo de questões teve por âmbito os projectos mais recentes no que concerne à normalização no turismo, desenvolvidos pelo *Working Group 228* da ISO, pela Comissão Técnica 144, coordenada pelo Turismo de Portugal e pelos seus subgrupos dedicados a diferentes temas e recursos turísticos, nomeadamente os destinos turísticos, ou seja, procurou-se saber se os respondentes se encontravam a par destes projectos e qual a sua opinião sobre os mesmos.

## DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Foram seleccionadas 40 empresas, que têm neste momento o seu sistema de gestão certificado pela SGS, concentrando-se a maioria na região da grande Lisboa e do Algarve.

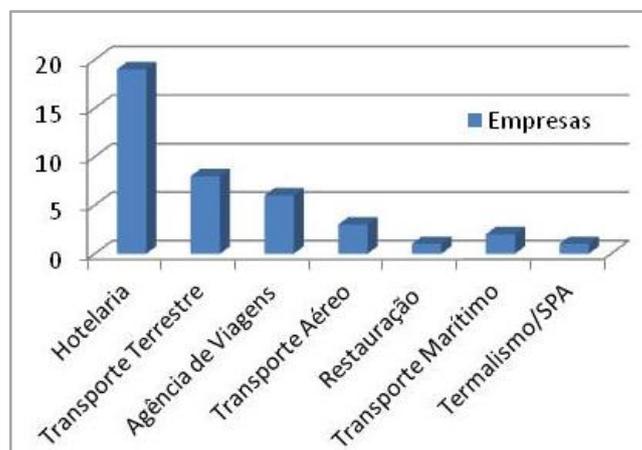
**Figura 18 - Localização das empresas seleccionadas**



Fonte: Elaborado pelo Autor

Destas, constatou-se que os maiores clientes da SGS, são empresas de hotelaria (19 em 40), transportes terrestres e agências de viagens.

**Figura 19 - Tipo de actividade das empresas seleccionadas**

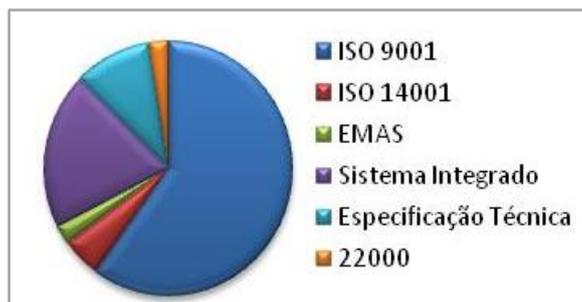


Fonte: Elaborado pelo Autor

A maior parte possui um sistema de gestão da qualidade implementado e certificado (24 em 40), seguindo-se as empresas com sistemas integrados, i.e. com mais do que uma norma certificada, sendo a gestão dos diferentes sistemas feita de forma integrada.

Nos sistemas de gestão integrados, a norma ISO 9001:2008 é a mais utilizada (seis dos oito sistemas integrados possuem a ISO 9001:2008), conjugando-se com outras normas, como é o caso da ISO 14001:2004.

**Figura 20 - Tipos de Sistemas/Serviço certificados existentes na amostra inicial**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## **CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No grupo de respondentes, a maioria das empresas localiza-se na região de Lisboa e Vale do Tejo (oito) e no Algarve (sete), assemelhando-se a distribuição à amostra considerada. Verifica-se que a 68% das empresas não pertence a grupos económicos, sendo que é na hotelaria que se verifica um maior número de casos de pertença a grupos económicos (cinco em 11).

As actividades principais dos inquiridos são a hotelaria (11), o transporte terrestre (cinco) e o golfe (três). Na área do Turismo marítimo existem duas empresas e as agências de viagens, o termalismo/Spas, o campismo e a restauração reúnem cada, um elemento na amostra.

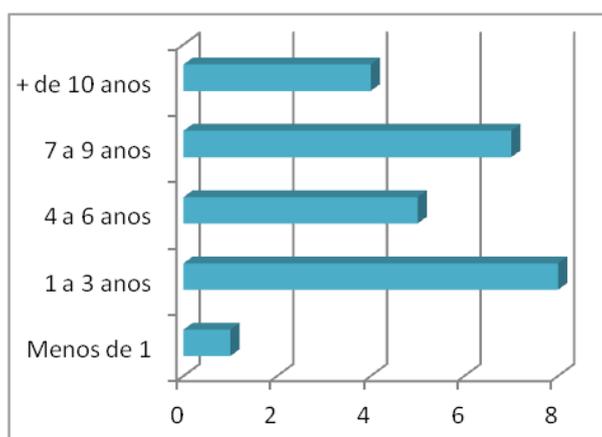
Na questão relativa aos principais segmentos ou clientes da empresa (três no máximo), os itens mais assinalados foram “famílias” com 13 respostas, “casais” com 11, “jovens” com oito e “seniores” com sete.

De forma a caracterizar a dimensão das empresas em estudo, no total da amostra identificaram-se nove pequenas empresas com 11 a 50 empregados, nove PME’s de 51 a 250 colaboradores e sete organizações de maior escala que possuem mais de 250 colaboradores. Relativamente aos recursos humanos, é interessante notar que mais de metade das entidades possuem mais de 10 colaboradores envolvidos no processo de certificação.

No que respeita ao tempo despendido desde o início da implementação do sistema de gestão até à emissão do certificado, dos 23 respondentes mais de 60% demorou mais de 10 meses e 45% registou mais de um ano nesse processo.

Na amostra, oito das empresas inquiridas encontram-se ainda no seu primeiro ciclo de certificação (primeiros 3 anos), mas o número de empresas que já renovou a sua certificação assume um peso relevante. Cinco encontram-se no 2º ciclo, sete estão no terceiro e quatro já se situam no quarto ciclo de certificação, ou seja, são certificadas há mais de nove anos.

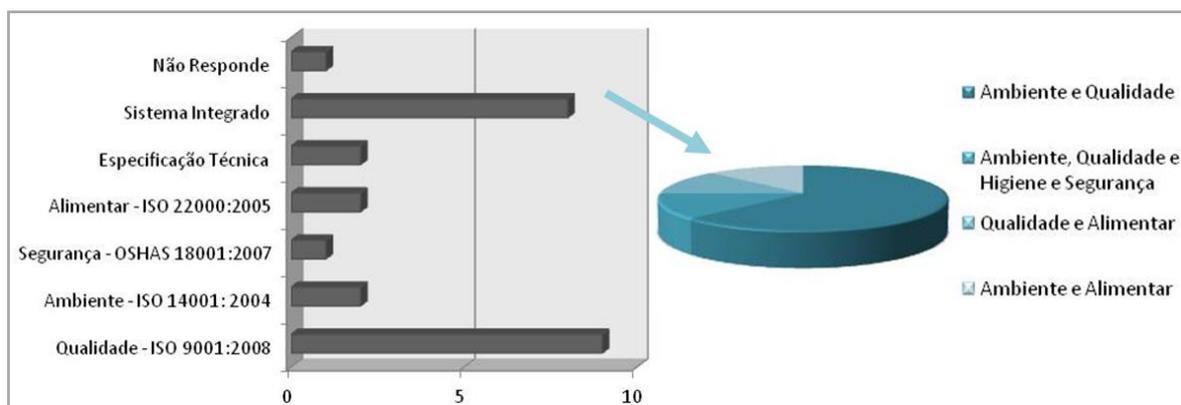
**Figura 21 - Tempo de certificação das empresas inquiridas**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Na análise verifica-se também que a certificação do sistema de gestão da qualidade pela ISO 9001 é a mais utilizada pelas empresas turísticas, reunindo nove das 24 respostas, como se pode observar no gráfico seguinte.

**Figura 22 - Sistemas de Gestão/Serviço certificados existentes na amostra**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

São também nove as empresas que possuem sistemas de gestão integrados certificados, ou seja implementaram mais que um sistema de gestão implementado. Na análise destes casos, verifica-se que cinco possuem a certificação ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 e três implementaram o

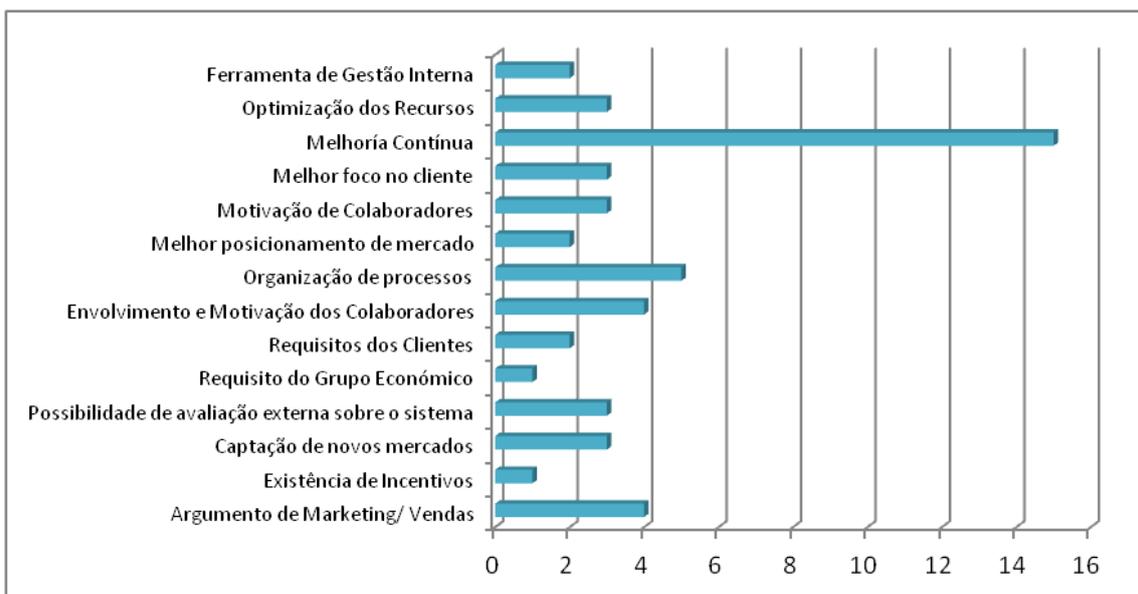
sistema ISO 9001:2004 em conjunto com outro sistema gestão (Ambiente ou Alimentar) ou ainda com mais dois sistemas de gestão (Ambiente e Higiene e Segurança), significando que cumulativamente, em 24 empresas, 17 têm um sistema de gestão da qualidade implementado e certificado. Este resultado reflecte o que se passa com outros sectores de actividade, já que a ISO 9001:2008 é a norma mais utilizada pelas empresas devido ao facto de ser aplicável a qualquer sector e permitir obter benefícios directos na satisfação do cliente e na organização interna. Regista-se também o facto de duas empresas da amostra possuírem o seu serviço certificado segundo uma especificação técnica adequada à actividade que desenvolvem.

Quatro empresas inquiridas referiram que além das certificações de sistemas de gestão ou de serviço reúnem outros tipos de certificação ou rótulos. Um dos inquiridos não especificou o rótulo alternativo que possui e os outros referiram a certificação *LiderA* - sistema voluntário que tem por âmbito a construção sustentável. Uma entidade referiu a distinção internacional GEO (*Golf Environment Organisation*), galardão que premeia o trabalho desenvolvido em prol da sustentabilidade ambiental nos campos de golfe. A Bandeira Azul também foi referida (símbolo de qualidade ambiental atribuído anualmente às praias e marinas que cumprem um conjunto de critérios predefinidos) em paralelo com a distinção “5 Âncoras”, baseada no Código de Boas Práticas de concepção, construção e funcionamento de marinas (a classificação vai de uma a cinco âncoras). Foi também referida a certificação 100R® - selo criado em 2008 que tem como objectivo certificar eventos ou locais onde é garantido que os resíduos de embalagens aí gerados são encaminhados correctamente para reciclagem.

Relativamente aos motivos que levaram estas empresas a implementar um sistema de gestão, das 12 variáveis possíveis, as razões mais referidas foram: a melhoria organizacional (20 num total de 53 respostas, já que cada respondente podia escolher um máximo de três variáveis) e a melhoria de produtividade com oito respostas. As razões com menor número de respostas (duas) foram: “motivar/envolver os colaboradores”, “valor acrescentado das normas de referência” e “acompanhar a concorrência”. A “existência de incentivos” não foi referida por nenhuma entidade.

Os motivos (cada respondente podia escolher três no máximo) que levaram as empresas em estudo a certificar o seu sistema, foram mais variados, concentrando-se ainda assim na “melhoria contínua” (15 respostas em 51), no “envolvimento e motivação dos colaboradores” (oito respostas); em terceiro surge a “organização de processos” com cinco respostas, variável que se relaciona com a mais escolhida como principal razão para a implementação do sistema de gestão. O “argumento de marketing/vendas” obtém quatro respostas e um “melhor foco no cliente” ou mesmo a “captação de novos mercados” são opções menos referidas, reunindo cada uma, três respostas.

**Figura 23 - Motivações para a certificação do sistema de gestão**

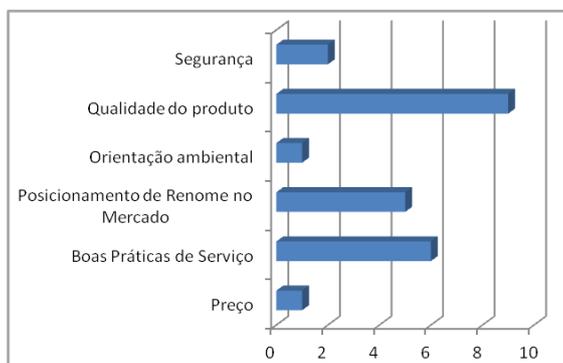


**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Quando se questionou se os objectivos delineados para a certificação foram cumpridos, a resposta foi expressiva: 23 responderam “Sim” e apenas duas empresas referiram o não cumprimento, invocando como razões para a sua insatisfação, o facto de os concursos públicos não terem como critério diferenciador a certificação das empresas inscritas e também os gastos inerentes ao processo.

Na sequência dos benefícios que um sistema de gestão pode trazer às empresas, ao nível da melhoria da gestão interna e do serviço prestado, como foi referido pelos inquiridos, questionaram-se também as empresas sobre quais as vantagens competitivas que os clientes identificavam nelas, de forma a escolhê-las em detrimento da concorrência. A variável mais referida foi a “qualidade do produto/serviço” (nove em 24 respostas), seguiram-se as “boas práticas de serviço” (seis respostas) e, com cinco respostas, o “posicionamento de renome no mercado”.

**Figura 24 - Vantagens competitivas identificadas pelos clientes da amostra**



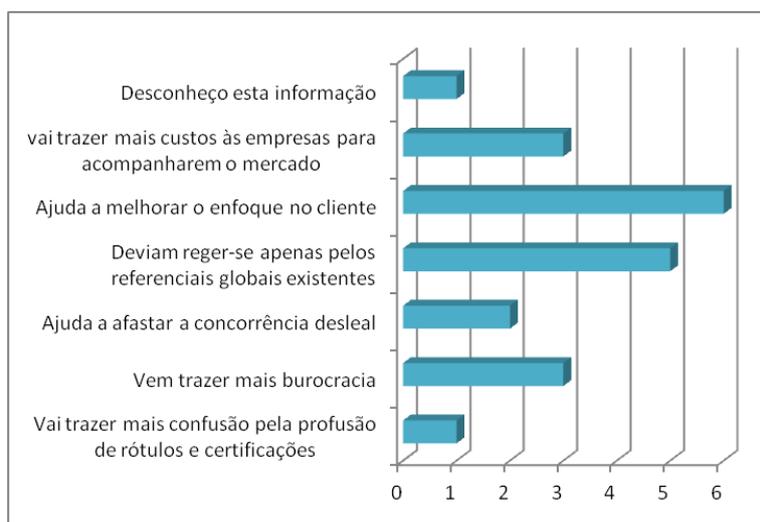
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Foi também importante analisar as contrariedades que afectaram as empresas durante o processo de certificação. Das variáveis apresentadas, sendo possível eleger no máximo três, a mais mencionada foi a dos “custos associados ao processo” (15 em 45 referências), seguindo-se a “burocracia” (nove respostas) e a “organização documental” e o “cumprimento da legislação” (cada uma com seis respostas).

Quando o tema é a continuidade da certificação após o termo do actual ciclo de certificação, ainda assim, o resultado é praticamente unânime. Um dos inquiridos não se manifestou e outro referiu que não pretende continuar com o sistema de gestão certificado, alegando que os custos são demasiado elevados. Todos os outros elementos na amostra pretendem continuar a ter o seu sistema certificado por um organismo terceiro.

Para avaliar o interesse e nível de conhecimento destas empresas no que respeita aos projectos mais recentes de normalização no turismo, formulou-se o último grupo de questões. Assim, questão 17 onde se questiona relativamente ao desenvolvimento de normalização específica para a actividade turística, em particular para os seus vários subsectores, pela *Technical Commission 228* da ISO e pela Comissão Técnica 144, liderada pelo Turismo de Portugal, I.P. Era possível escolher no máximo duas premissas para definir a posição da empresa relativamente ao desenvolvimento de normalização e a frase mais escolhida foi “Ajuda a melhorar o enfoque no Cliente”, com seis respostas, contudo logo de seguida, com cinco respostas surge a afirmação “Deviam reger-se apenas pelos referenciais globais”, evidenciando um desacordo com a realização de normalização específica para a área. Seguem-se com três respostas cada, as opiniões: “Vem trazer mais burocracia” e “Vai trazer mais custos às empresas para acompanharem o mercado”, revelando-se alguma desconfiança e pouca receptividade relativamente aos trabalhos que estão a ser desenvolvidos nesta matéria. É importante referir que esta questão reuniu uma taxa elevada de não-respostas (oito), ou seja, 32% da amostra.

**Figura 25 -Opinião relativamente à normalização específica para a actividade turística**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

A última questão solicitava aos inquiridos uma opinião sobre os projectos desenvolvidos pela CT 144, mais propriamente na subcomissão 9, referente aos destinos turísticos, onde se trabalha para a definição de boas práticas a seguir pelos órgãos de gestão de destinos turísticos com vista a, no futuro, desenvolver um modelo de norma nacional. Nesta questão foi utilizada uma escala de *Likert*, permitindo aos respondentes manifestar o seu acordo ou desacordo (de 1 - Discordo totalmente a 5 -Concordo Totalmente) em relação às frases apresentadas para caracterizar o projecto. Embora grande parte dos inquiridos concorde (mais de 50% da amostra, referiu que concorda ou concorda totalmente, com a primeira, segunda e quarta premissas) que se trata de um projecto necessário, passível de controlar a variabilidade dos serviços, de constituir um veículo para a sustentabilidade dos destinos e ainda uma forma de melhorar a imagem do destino nacional, mais de 40% não sabe e/ou não responde, concluindo-se assim que uma parte relevante da amostra demonstrou desconhecimento e não formulou qualquer opinião.

## **CONCLUSÕES DO ESTUDO**

Considerando o número actual de clientes da empresa certificadora, (mais de 3000) a expressividade do sector turístico revela-se ainda diminuta, embora se trate de uma área com um grande potencial de expansão, fruto do dinamismo do sector e das crescentes exigências de qualidade por parte dos clientes. O turismo é uma das áreas a desenvolver e um produto chave nos planos estratégicos da SGS, ICS. Neste âmbito, a procura da qualidade como forma de melhorar continuamente o serviço prestado – ‘movimento’ que o Turismo de Portugal tem acompanhado e fomentado através da produção de documentos de boas práticas e de processos de normalização – e a capacidade de crescimento do sector da certificação no Turismo constituem um interessante desafio para as empresas certificadoras.

Ao considerarmos os resultados obtidos, podemos retirar alguns elementos que, embora de carácter exploratório e passíveis de uma maior análise e aprofundamento podem servir de base a investigações futuras. Assim, um dos factores chave que sobressai na análise é o preço, sendo referido como uma das maiores contrariedades no processo e até motivo de desistência da certificação da parte de uma organização. Este factor não inviabiliza a continuidade da certificação já que existe praticamente unanimidade na decisão de continuar com o sistema de gestão certificado, contudo, tendo em conta a conjuntura actual e a crescente sensibilidade das empresas a este factor, trata-se de uma variável que tem de ser reequacionada, podendo ser explorados mecanismos que permitam criar uma oferta mais adequada ao tipo de procura, por exemplo através de parcerias com associações de empresas, que agregando as empresas interessadas na certificação, consigam oferecer soluções mais competitivas.

É interessante verificar que embora exista alguma receptividade relativamente aos benefícios que a normalização específica possa trazer para o sector, nomeadamente ao nível da

qualidade do serviço, do incremento da satisfação e da consequente fidelização dos clientes, da sustentabilidade dos recursos e do fortalecimento da marca turística nacional, subsiste numa parte relevante da amostra alguma desconfiança e pouca aderência relativamente aos projectos que visam a certificação, justificando-se em parte com o aumento de custos para acompanhar os mercados, na profusão de certificações reconhecidas e aplicadas em todos os sectores e também no aumento da carga burocrática e documental. Estas opiniões podem relacionar-se com algum desconhecimento e falta de informação, se considerarmos o número de inquiridos que desconhece ou não formula opinião sobre o projecto da subcomissão referente aos destinos turísticos. É certo que embora as Comissões Técnicas devam ser participadas pelas partes interessadas do sector, mas não existe muita informação a circular sobre o que se passa neste meio. Neste sentido, julgamos que é necessário auscultar melhor o mercado e perceber as suas reais necessidades. Trata-se de processos que podem ser úteis para as empresas em geral e podem ser veículos que incrementem os padrões nacionais de qualidade contribuindo, deste modo, para um posicionamento mais competitivo e mais ligado à sustentabilidade da marca Portugal como destino turístico.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Certificação de destinos foi uma das temáticas mais atractivas na tomada de decisão de realizar o estágio proposto. Existiam conversações com uma entidade regional de turismo para se iniciar um processo que poderia seguir o modelo de uma compilação de manuais de boas práticas para diversos agentes actuantes nos destinos - ao seguirem as recomendações (cujo comprometimento seria comprovado através de auditorias) integrariam o círculo de entidades recomendadas. Contudo, por questões conjunturais, este projecto ‘foi adormecido’ e acabou por não se desenvolver nesta entidade regional de turismo.

Existem actualmente várias iniciativas neste âmbito, de grande pertinência porque embora não sendo menos relevante (e mais exequível) a iniciativa de cada agente turístico possuir um sistema de gestão e de se certificar, é sobre o destino que recai em primeiro lugar a escolha de férias dos turistas (Seaton & Bennett, 1996), já que o que estes compram é a experiência do destino (Ritchie & Crouch, 2000) e também porque a avaliação da experiência turística engloba um juízo da totalidade do destino.

É neste contexto que se releva a criação de uma certificação para destinos de forma a assegurar e autenticar a qualidade dos seus agentes e da interacção entre os vários operadores no sistema. Os sistemas de gestão da qualidade e sua subsequente certificação podem ser relevantes para a manutenção da “autenticidade” e da cultura do destino, já que permitem preservar as boas práticas e assegurar as condições de segurança para a estadia de turista, monitorizando uma boa imagem do destino e controlando as variáveis que poderiam contribuir para falhas tanto na manutenção de infra-estruturas como na qualidade do serviço prestado.

Existem várias experiências de gestão integrada de destinos e projectos de indicadores concebidos para o seu diagnóstico e avaliação em termos de qualidade que atestam a relevância de se tratar este assunto de forma a controlar factores que podem gerar impactes para a experiência do visitante. Desta forma, embora não tenha havido a oportunidade de se trabalhar neste sentido durante o estágio poderá ser um projecto a desenvolver no curto prazo, congregando a hipótese de parcerias, de forma a atrair massa crítica e a tornar-se uma realidade.

## REFLEXÃO SOBRE O ESTÁGIO

A formação em turismo permite o redireccionamento para um leque variado de áreas devido às relações multidisciplinares desta actividade com outros sectores de actividade. Sendo a gestão da qualidade uma temática cada vez mais referenciada e indissociável da boa prestação dos serviços turísticos, a abordagem cruzada destes dois temas resultou num campo fértil para o desenvolvimento de projectos e de aprendizagem pessoal durante o período de estágio na empresa SGS, ICS.

O estágio permitiu-me constatar o potencial que existe na implementação e na certificação de sistemas de gestão da qualidade na actividade turística. Trata-se de um processo interessante para potenciar o reconhecimento das entidades turísticas que se pautam pela qualidade dos seus serviços e muitas vezes não possuem as ferramentas suficientes para atestar o seu posicionamento e mostrar ao cliente, mesmo antes de este ter adquirido o serviço, que pode escolher com a garantia de que os parâmetros de qualidade serão cumpridos. É ainda de grande relevância a implementação e certificação dos sistemas de gestão ou até de especificações técnicas, para a notoriedade interna da organização ao permitir melhorar a organização documental, a eficácia dos procedimentos e a motivação dos colaboradores.

Em relação à entidade de acolhimento, julgo que ela trilha um caminho na senda de uma maior notoriedade no sector turístico, embora existindo outros organismos de certificação melhor posicionados e com produtos reconhecidos no mercado turístico, como é o caso da TÜV Rheinland, com o “Ecotel”, uma certificação ambiental dedicada à hotelaria, ou mesmo a APCER, com uma especificação técnica dedicada ao turismo rural e de habitação, através da qual, as unidades de TER e TH pertencentes ao grupo Solares de Portugal são certificadas. Este facto fez com que o objectivo central definido pela organização para o meu estágio, de aumentar o número de produtos, serviços e entidades certificadas no sector turístico não tenha sido completamente atingido durante esse período. Contudo, foi percorrido um caminho importante e as acções desenvolvidas, como é caso dos *webinars* informativos sobre as especificações técnicas desenvolvidas e a normalização específica para o sector, tiveram uma grande aceitação no mercado, reforçando o posicionamento da SGS como organização capaz de responder às necessidades no domínio da gestão da qualidade no mercado turístico.

A minha integração na SGS, terá acrescentado valor pois embora a empresa possua alguns clientes na área do turismo, não dispunha de pessoal especializado no sector turístico, mesmo sendo esta uma actividade-chave definida no *masterplan* para o crescimento do negócio. Atestando este interesse está o facto de me ter sido delegada a representação da SGS nas Subcomissões da CT 144, referentes a produtos turísticos. Esta participação trouxe benefícios tanto para mim, porque me permitiu estar ao corrente do que de mais recente se passa na área da qualidade no sector, como para a unidade de acolhimento, ao conseguir mediar as comunicações

devido à minha formação em Turismo, como é o caso do Golfe, do Turismo de Natureza e dos Destinos Turísticos. A formação desenvolvida recentemente na área da qualidade permitiu também aportar conhecimento e participar directamente na redacção dos documentos normativos e de boas práticas, bem como deixar uma imagem competente e especializada da SGS aos representantes de associações e empresas presentes nos grupos de trabalho.

O meu interesse nesta nova área foi além da aquisição e da partilha de conhecimentos e devido ao potencial que percebi existir no cruzamento destas duas áreas em estudo, decidi enveredar pela formação como auditor coordenador segundo a ISO 9001:2008, curso leccionado na SGS, e acreditado pelo IRCA- *International Register of Certificated Auditors*, o qual foi concluído com aproveitamento e permitiu o ingresso na Bolsa de Auditores da SGS, aumentando as minhas qualificações e desta forma o interesse da empresa em manter-me na organização.

O estágio permitiu-me também aplicar conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado, sendo as minhas competências relacionadas com o mercado turístico fundamentais para a SGS no que se prende com o interesse na minha integração e permitiu-me ainda desenvolver novos saberes na área da normalização, gestão da qualidade e sistemas de gestão em global, bem como ter uma melhor noção e desenvolvimento das competências relacionais necessárias para a minha integração no mercado de trabalho, muito em parte através da observação participante, mecanismo de pesquisa que permitiu o registo e análise das actividades e a construção do relatório.

Constata-se que a realização deste estágio foi uma óptima oportunidade de aprendizagem e consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico. A integração no contexto real de trabalho possibilitou o contacto directo com alguns dos conteúdos abordados durante a frequência das aulas do Mestrado em Turismo. Para além disso, as actividades desenvolvidas permitiram adquirir experiência profissional sobre as temáticas aqui abordadas, facilitando a inserção numa empresa que se destaca positivamente nas suas áreas de actuação.

Resta-me a convicção que ter cumprido os objectivos específicos definidos para o estágio (conferir anexo B), tanto no que toca à compreensão da cultura organizacional do Grupo SGS, como na análise do conceito de qualidade e das suas relações com o turismo, com destaque para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos na área dos sistemas de gestão, qualidade e nos referenciais aplicáveis à actividade turística.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- ABETA - Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura [online]. Disponível em <http://www.abeta.com.br/pt-br/> [19/10/2011].
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009). *Boletim ABNT- Turismo, Experiência Brasileira é reconhecida na ISO*, volume 7, número 83 [online]. Disponível em [http://www.repams.org.br/downloads/arquivo\\_160709111154.pdf](http://www.repams.org.br/downloads/arquivo_160709111154.pdf) pp. 3- 17 [17/08/2011].
- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010). *Brasil lidera processo inédito de Certificação em Turismo de Aventura* [online]. Disponível em <http://www.abntcatalogo.com.br/mtur/noticia.aspx?ID=15> [17/08/2011].
- Antunes, Luís (2010). *Práticas e Resultados do Turismo Acessível*, Seminário Sustentabilidade no Turismo. APQ. (s.ed.) Porto.
- APCER [online]. Disponível em [http://www.apcer.pt/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1) [17/09/2011].
- Aragall, F. et al. (2003). *The European Concept for Accessibility – Technical Assistance Manual*. Luxemburg. [online]. Disponível em [http://www.ub.edu/escult/Water/N05/eca\\_full.pdf](http://www.ub.edu/escult/Water/N05/eca_full.pdf) [17/08/2011].
- Associação Bandeira Azul da Europa - *Programa Chave Verde* [online]. Disponível em <http://www.abae.pt/programa/GreenKey/> [03/10/2011].
- Associação Bandeira Azul da Europa - *Portos de Recreio e Marinas Galardoados em 2011* [online]. Disponível em [http://www.abae.pt/programa/BA/galardao/2011/praias\\_marinas.php?t=marinas](http://www.abae.pt/programa/BA/galardao/2011/praias_marinas.php?t=marinas) [15/10/2011].
- Chandrashekar, A.; Dougless, T. e Avery, G. (1999), *The Environment is Free: The Quality Analogy*, Journal of Quality Management, nº 4, pp. 123-143.
- Cooper, C. et al. (2001). *Turismo, Princípios e Práticas*. Brokman: Porto Alegre:
- Costa, C., e Matias, Á. (2005). *Turismo e Internacionalização Económica* [online]. Disponível em [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_2\\_17.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_17.html) [10/05/2011]
- Creedon, J. (1988). *Inside met life's growth strategy*, Journal of Business Strategy, nº 9, pp. 23-7.
- Cronin, J. e Taylor S. (1992). *Measuring Service Quality: a reexamination and extension*, Journal of Marketing, nº3, pp. 55-68.
- Crosby, L.; Evans K.. e Cowles D. (1990), *Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective*, Journal of Marketing, nº3, pp. 68-81.

- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Editorial Verbo: Lisboa.
- Davies, E. (2003). *Quality: Its historical context*. *Engineering Management Journal*, nº 13, pp. 14-17.
- Delgado, C.; Díez, B.; Grande, A. E Turnes, P. (1999). *HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento*. *Estudios Turísticos*, nº 139, pp. 95-110.
- Deming, E. (1992). *Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Dervitsiotis, K. (2001). *Emerging Elements of a World View for Sustainable Quality*, *Total Quality Management*, nº 12 pp.817-824.
- Devile, E.; Kastenholz, E. e Santiago, R. (2010). *Analyzing travel constraints for individuals with disabilities*. International Congress on Tourism. ISCET, Porto. [online] Disponível em [http://www.iscet.pt/sites/default/files/PercursosIdeias/actas\\_cit2010/ActaseArtigos.Pdf](http://www.iscet.pt/sites/default/files/PercursosIdeias/actas_cit2010/ActaseArtigos.Pdf).
- Dicionário Porto Editora [online]. Disponível em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/> [03/06/2011].
- Douglas, L. e Connor R. (2003). *Attitudes to service quality – the expectation gap*. *Nutrition & Food Science*, nº 33 pp. 165-172.
- Comissão Europeia (2000). *Towards quality coastal tourism: integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg..
- Fernandes, J. e Fernandes, F. (2008). *Spas, centros Talasso e termas : turismo de saúde e bem-estar*. 1ª edição, Gestão Plus: Lisboa.
- Ferreira, J.; Neves, J.; Abreu, P. e Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das organizações*. McGraw Hill: Lisboa.
- Free Online Surveys [online]. Disponível em <http://freeonlinesurveys.com> [27/08/2011]
- GEO [online]. Disponível em <http://www.golfenvironment.org/> [01/09/2011]
- Ghobadian, A., S. Speller e M. Jones (1994). *Service Quality Concepts and Models*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, nº 11, pp. 43-66.
- Go, F. e Govers R. (2000). *Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness*, *Tourism Management*, nº 21, pp.79–88.
- Godinho, M. e Neto, S. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Secretariado para Modernização Administrativa: Lisboa.

- Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*, European Journal of Marketing. Nº. 4, pp.36-44
- Euromonitor International (2010) . *Travel and Tourism in Portugal*, Resumo do Estudo [online] Disponível em <http://www.euromonitor.com/travel-and-tourism-in-portugal/report#> [20/08/2011].
- Gunn, C. (1988). *Tourism Planning*. 2ª Edição, Taylor & Francis: Nova Iorque.
- Hjalager, A. (2001). *Quality in tourism through the empowerment of tourists*, Managing Service Quality. Nº4, pp.287-295.
- Hill, M. M. (2000). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Iacobucci, D., Grayson, K.. e Omstrom, A. (1994), *The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration*, Advances in Services Marketing and Management. Nº 3, pp. 1-68.
- ICNB - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade (2006). *Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de áreas protegidas* [online]. Disponível em <http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007/O+ICNB/Turismo+de+Natureza/Programa+de+Visita%C3%A7%C3%A3o/Programa+de+Visita%C3%A7%C3%A3o+Relat%C3%B3rios.htm> [17/05/2011]
- Idris, M. e Zairi, M. (2006). *Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework*, Total Quality Management. nº 17, pp. 1245-1260.
- IESE - Instituto de Estudos Sociais e Económicos (2008), *Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal* [online]. Disponível em [http://www.dueceira.pt/docs/publicacoes/99\\_estudo%20TER.pdf](http://www.dueceira.pt/docs/publicacoes/99_estudo%20TER.pdf) [10/05/2011]
- Institute of Environmental Management & Assessment, *Introducing Emas* [online]. Disponível em <http://www.iema.net/ems/emas> [10/07/2011]
- Instituto Nacional de Estatística (2006). Seminário Conta Satélite de Turismo para Portugal, disponível em [http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cstp/pdf/doc2.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cstp/pdf/doc2.pdf) [12/03/2011]
- Instituto Português da Qualidade (2005). *NP EN ISO 14020: 2005 – Rótulos e declarações ambientais – Princípios gerais*. IPQ, Monte de Caparica
- Instituto Português da Qualidade (2005). *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário*. IPQ, Monte de Caparica
- Instituto Português da Qualidade (2008). *NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. IPQ, Monte de Caparica

- Instituto Português da Qualidade (2008). *NP 4397:2008 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, Requisitos*. IPQ, Monte de Caparica
- Instituto Português da Qualidade (2010). *Norma Portuguesa: Turismo de Habitação e Turismo no Espaço rural. Requisitos da Prestação de Serviço e Características*. IPQ, Monte de Caparica.
- IRCA - International Register of Certificated Auditors [online]. Disponível em <http://www.irca.org/home.html> [09/10/2011]
- ISO - International Standard Organisation , *Who standards benefit* [online]. Disponível em [http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_who-standards-benefits.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_who-standards-benefits.htm) [05/05/2011]
- ISO - International Standard Organisation [online]. Disponível em [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm) [05/05/2011]
- Juran, J. e Gryna, F. (1980). *Quality Planning and Analysis: From product development through use*. Mc Graw-Hill. New-York.
- Kaltenecker, E. e Queiroz, R. (1995). *Qualidade segundo Garvin*. 1ª Edição, Annablume.
- Kanji, G. e Asher, M (1996). *100 Methods for TQM*, Response Books, New Delhi.
- Cameron, K e Sine, W. (1999). *A framework for organizational quality culture*, Quality Management Journal. nº 6, pp. 7-25.
- Knutson, B et. al (1991). *Lodgserv: a service quality index for the lodging industry*, Hospitality Research Journal. Nº 14, pp. 277-284
- Kotler, P.; Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Kujala J. e Lillrank, P. (2004). *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. Quality Management Journal. Nº 4, pp. 43–55.
- Leiper, Neal. (1990). *The tourism system*. University Press: Massey.
- Lopes, A. e Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. 1ª Edição, Editora RH: Lisboa.
- Lewis, B. (1989), *Quality in the service sector – a review*, International Journal of Bank Marketing . Nº 7, pp. 4 - 12.
- Lima, S. e Partidário, M. (2002). *Novos Turistas e a Procura da sustentabilidade - Um novo segmento de mercado turístico*. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia: Lisboa.

- Loureiro, S. (2006). *Gestión de la Calidad en el Turismo Rural*. Tese de Doutoramento. Apresentada na Universidade da Extremadura: Badajoz. Registada na Universidade Nova de Lisboa
- Marcelino, I. (2006). *A indústria pacífica - O que é que o turismo mais enriquece?* Diário Económico (Projectos Especiais).
- Ministério do Turismo (2005) *Regulamentação, Normalização e Certificação em Turismo de Aventura - Relatório Diagnóstico*. Ministério do Turismo: Brasília
- Moreira, A. e Dias A. (2010) *Qualidade nos Serviços de Alojamento Rural. O Agroturismo em Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal* [online]. Disponível em <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n13/art02.pdf> [13/10/2010].
- Mowforth, M.; Munt, I. (1998). *Tourism and Sustainability: New tourism in the Third World*. Routledge: London.
- Neto, E. (1991). *Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos*. Pioneira: São Paulo.
- Oakland, J. (1994). *Total Quality Management: The route to improving performance*. 2ª Edição. Butterworthe: Oxford.
- Omachonu, V. e Ross, J. (2004). *Principles of Total Quality*. 3ª Edição. Taylor & Francis
- O'Neill, M.; M. MacCarthy e R. Groves (2000). *Diving into service quality – the dive tour operator perspective*, *Managing Service Quality*. Nº 10, pp.131-140.
- Organização Mundial de Turismo (2003). *Guia de Desenvolvimento de Turismo Sustentável*. Bookman: Porto Alegre.
- Organização Mundial do Turismo (2003b). *Qualidade no Turismo* [Online]. Disponível em <http://sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism>, [03/05/2011].
- Organização Mundial do Turismo (2006). *Tourism is a socio-economic driver*. *UNWTO News* [online]. Disponível em [http://www.unwto.org/media/mag/en/pdf/wtonews2006\\_3.pdf](http://www.unwto.org/media/mag/en/pdf/wtonews2006_3.pdf) [06/03/2011].
- Organização Mundial do Turismo (2008). *Tourism Highlights, 2008 Edition* [online]. Disponível em [http://www.unwto.org/pdf/highlights\\_e.pdf](http://www.unwto.org/pdf/highlights_e.pdf) [06/03/2011].
- Organização Mundial do Turismo (2011). *World Tourism Barometer*., volume 9, nº 1 [online]. Disponível em <http://mkt.unwto.org/en/barometer>. [10/09/2011].
- Organização Mundial do Turismo (2011b). *Tourism Highlights, 2011 Edition* [online]. Disponível em [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_1.pdf) [09/10/2011]
- Oribe, C. (2009). *Os 70 Anos do Ciclo PDCA*. Revista Banas Qualidade. Nº 209, pp. 20-25

- Oro, E. e Pérez. M.(2009) *.Percepción de los clientes acerca de la función de las Agencias de Viajes. Tendencias y estrategias de las Agencias de Viajes en la actualidad* [online] Disponível em <http://www.monografias.com/trabajos75/percepcion-clientes-funcion-agencia-viajes/percepcion-clientes-funcion-agencia-viajes.shtml> [10/03/2011]
- Palma, F. (2006). *Espírito Santo Research - SPA Termal, Oportunidades de Investimento e de Negócio*. 11º Congresso da European Spas Association, [online] Disponível em <http://www.bescv.cv/sfecv/cms.aspx?plg=f4e53a61-4be5-4e3b-ad40-12b64c9b4469> [12/03/2011]
- Parasuraman A.; Zeithaml V. e Berry L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing. Nº 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml V. e Berry L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing. Nº 64, pp 12-40.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 3ª Edição, Edições Sílabo: Lisboa.
- Pires, A.(2000). *Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.
- Prajogo, D. e Sohal, A. (2004), *The Sustainability and Evolution of Quality Improvement Programmes – an Australian Case Study*, Total Quality Management. Nº 15, pp. 205-220.
- Projecto Aventura Segura [online]. Disponível em [www.aventurasegura.org.br](http://www.aventurasegura.org.br) [10/09/2011]
- Q de Calidad Turística [online]. Disponível em [http://www.calidadturistica.es/motor.php?id\\_pagina=menu/que\\_es](http://www.calidadturistica.es/motor.php?id_pagina=menu/que_es) [12/09/2011]
- Ramos, P; Salazar A. e Gomes J. (2000) *Trends in Portuguese tourism: a content analysis of association and trade representative perspectives*, International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 12, nº 7, pp 409-416.
- Reis, F.(2010) *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha*. Pactor: Lisboa
- Revista Hotelnews, *Coleção de Selos* [online]. Disponível em [http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id\\_materia=139](http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id_materia=139) [10/08/2011].
- Ritchie, J. e Geoffrey I. (2000). *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*, Tourism Management. Nº 21, pp. 1-7
- Rótulo Ecológico Europeu - *O Catálogo* [online]. Disponível em <http://www.eco-label.com/portuguese/> [10/08/2011].

- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços, Qualidade e Fidelização de Clientes*. 1ª Edição, Universidade Católica Editora: Lisboa.
- SALVADO, J. (2009). *Agências de viagens do futuro: Um arquétipo para Portugal*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Sanders, S. (2008), *What's up?*, Quality Progress. Nº 41, pp. 42-49.
- Seaton, A. e Bennett, M. (1996). *Marketing Tourism Products: Concepts, issues, cases*. Thompson Business Press: London.
- SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda (2003) . Guia Interpretativo da norma ISO 9001 [online]. Disponível em <http://www.pt.sgs.com/pt/guias-interpretativos-pt> [10/06/2011]
- SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda (2007). Guia Interpretativo da norma ISO 22000 [online]. Disponível em <http://www.pt.sgs.com/pt/guias-interpretativos-pt> [10/06/2011]
- SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda (2008). Guia Interpretativo da norma OSHAS 18001 [online]. Disponível em <http://www.pt.sgs.com/pt/guias-interpretativos-pt> [10/06/2011]
- SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda (2011). *O Caminho para a ISO 14001*.
- SGS Portugal (2010). *Turismo aposta na qualificação e na sustentabilidade*, Revista SGS Global. Nº 25, pp.10-29.
- SGS Portugal (2010). *Sem Limites*, Folheto de Serviços.
- SGS Portugal - Sociedade Geral de Superintendência [online]. Disponível em <http://www.pt.sgs.com>
- Silva, J. A., J. Mendes, M. Guerreiro (2001). *A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos Modelos aos Indicadores*, Revista Portuguesa de Gestão. Nº 1, ISCTE/ISCTE, pp.65-81.
- Silva, L. (2009). *Casas no Campo Etnografia do Turismo Rural em Portugal*. 1ª Edição, Imprensa de Ciências Sociais: Lisboa.
- Sinclair, M. (1998). *Tourism and Economic Development: a survey*, The Journal of Development Studies. Nº (34 , pp. 1-51.
- Sistema de Avaliação da Sustentabilidade, *Lider A* [online]. Disponível em <http://www.lidera.info/> [12/09/2011]
- Smith, A. e Lewis, B. (1989). *Customer Care in Financial Service Organizations*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 7, nº5, pp. 13-22.

- Smith, L. (2004). *The Triple Top Line*, Quality Progress, N° 37, pp. 23-31.
- Sociedade Ponto Verde [online]. Disponível em <http://www.pontoverde.pt/empresas/> [10/09/2011].
- Solares de Portugal [online]. Disponível em [www.solaresdeportugal.pt](http://www.solaresdeportugal.pt) [11/10/2011]
- Survey System [online]. Disponível em <http://www.surveysystem.com/correlation.htm> [30/08/2011].
- The Green Tourism Business Scheme [online]. Disponível em <http://www.green-business.co.uk/index.asp> [10/09/2011].
- The International Ecotourism Society [online]. Disponível em [http://www.ecotourism.org/site/c.orLQKXPCLmF/b.4832143/k.CF7C/The\\_International\\_Ecotourism\\_Society\\_\\_Uniting\\_Conservation\\_Communities\\_and\\_Sustainable\\_Travel.htm](http://www.ecotourism.org/site/c.orLQKXPCLmF/b.4832143/k.CF7C/The_International_Ecotourism_Society__Uniting_Conservation_Communities_and_Sustainable_Travel.htm) [20/05/2011].
- The International Standard for Sustainability - *Green Globe* [online]. Disponível em <http://www.greenglobe.com/> [10/09/2011].
- The Leading Hotels of the World [online]. Disponível em <http://www.lhw.com/> [10/09/2011]
- TÜV Rheinland Portugal [online]. Disponível em [www.tuv.pt/](http://www.tuv.pt/) [11/10/2011].
- Turismo de Portugal, IP (2006) *THR: 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Saúde e Bem-estar*. Lisboa [online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Sa%C3%BAde%20e%20Bem-Estar.pdf> [10/03/2011].
- Turismo de Portugal, IP (2007) *Plano Estratégico Nacional para o Turismo*, [online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/plano-estrategiconacionaldoturismo/Pages/EstrategiaNacionaldoTurismo.aspx>, acessado em 10 Maio de 2011.[10/01/2011].
- Turismo de Portugal, IP (2010) *Primeira Norma Portuguesa de Qualidade dinamiza Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural* [online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/Noticias/Pages/PrimeiraNormaPortuguesadeQualidadedynamizaTurismodeHabitacaoeTurismonoEspacoRural.aspx>. [20/03/2011]
- Turismo de Portugal, IP (2011) *Plano estratégico Nacional do Turismo, Propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*, [online]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revis%C3%A3o.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf), [22/10/2011].

Turismo de Portugal, IP (2011b) *O Turismo Na Economia - Evolução do contributo do Turismo para a economia portuguesa 2000-2010* [online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Conta%20Satelite%20Turismo%202000-2010%20base2006.pdf> [22/11/2011].

Turismo de Portugal, IP Rótulo Ecológico Comunitário [online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/qualidade/Pages/R%C3%B3tuloEcol%C3%B3gicoComunit%C3%A1rio.aspx> [10/09/2011].

WAGNER, Claudia (2010) *FIT REISEN: New opportunities for Portugal- Health and Wellness Tourism Trends*, International Conference Health and well-being [online]. Disponível em <http://turismodeportugal.pt/conferenciasaudeebemestar/UserFiles/File/PräsentayionPortugal2010-a.ppt>

Zeithaml, V. e Bitner, M. (2003) *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman, Porto Alegre.

Zwetsloot, G. e Marrewijk, M. (2004). *From Quality to Sustainability*, Journal of Business Ethics. Nº 55, pp.79 - 82.

## **DOCUMENTOS INTERNOS DA EMPRESA EM ESTUDO:** (disponíveis na Intranet)

- Código de Ética
- Manual de Acolhimento
- Manual de Gestão da Qualidade
- Política da Qualidade da Empresa
- Regulamento Interno
- Webinar ISO 10002:2007 Gestão de Reclamações
- Webinar Certificação do Serviço

## ANEXOS

**ANEXO A - Contrato de Estágio**

**ANEXO B - Avaliação do Estágio pela coordenadora**

**ANEXO C - Texto introdutório ao questionário enviado por e-mail aos participantes**

**ANEXO D - Estrutura do questionário aplicado via online.**

## ANEXO A - Contrato de Estágio

### Contrato de Estágio



**Entre: SGS ICS – International Certification Services, Serviços Internacionais de Certificação, Lda.**, contribuinte nº 504.254.960, com sede social no Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote 6, pisos 0, 1 e 2, em 1600-546 Lisboa, adiante designada simplesmente por SGS, representada por **Rui Alberto Fernandes Pereira**, na qualidade de Director de Recursos Humanos, com poderes delegados para o efeito,

**E: Simara Isabela Santos Soares**, maior, contribuinte fiscal nº 214.227.766, residente na Travessa do Chafariz nº 4, Cabeço da Vela, Serra do Bouro, em 2500-714 Caldas da Rainha, adiante designada como estagiário,

#### Considerando, de acordo com os dados disponibilizados em CV, que:

- O estagiário possui a Licenciatura em Gestão de Produtos Turísticos, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) concluído em 2008.
- O estagiário está interessado em frequentar numa empresa, um estágio profissional para tirocínio com vista a tomar conhecimento prático da actividade e procedimentos no âmbito da **Certificação na Área do Turismo**, através do tirocínio profissional nas seguintes tarefas:
  - Tomada de conhecimento e aplicação do código de conduta/ética da SGS;
  - Aprendizagem e participação em projectos de certificação na área do Turismo;
  - Sob supervisão, análise de novos produtos / referenciais aplicáveis ao sector do turismo;
  - Participação na criação / organização de bases de dados de "prospects";
  - Participação no desenvolvimento de Especificações Técnicas de Serviços na área do Turismo;
  - Levantamento de legislação relevante para o sector;
  - Participação no desenvolvimento de documentação de suporte e análise de procedimentos e documentação internacional;
  - Participação na elaboração de documentos de divulgação;
  - Participação em Auditorias como Observador;

É ajustado um **contrato de estágio** que ambas as partes livremente sujeitam às cláusulas seguintes:

**PRIMEIRA:** A SGS aceita facultar ao estagiário, a pedido deste, o acesso e frequência das suas instalações sitas no Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote 6, pisos 0, 1 e 2, em 1600-546 Lisboa, a fim de pelo contacto com os profissionais ao seu serviço, lhe possibilitar formação teórica e prática em actividades de conteúdo profissional relacionadas com o desempenho das funções de **Técnico de Certificação do Serviço / Turismo**. A SGS assegura ao estagiário o patrocínio de orientadores de estágio que são profissionais experimentados nos sectores de actividade em causa e que, no final do estágio, emitirão um relatório apreciativo da sua execução.

**SEGUNDA:** Ambas as partes expressam o seu reconhecimento de que este contrato não configura qualquer relação laboral.

**TERCEIRA:** O estagiário não é obrigado ao cumprimento de qualquer ordem nem ao desempenho de qualquer tarefa que não se inscreva na preparação teórico / prática do estágio. Não está obrigado a qualquer horário nem dever de assiduidade, sendo dependente do seu critério de responsabilidade e oportunidade, a frequência das instalações da SGS que, todavia, pode livremente recusar-se a aceitar a sua frequência quando a entenda inconveniente ou incompatível com o bom desempenho da sua actividade comercial, para o que apenas bastará mera declaração verbal ao estagiário.

Exemplificativamente prevêem-se neste caso as situações em que havendo acordo de execução de determinada prática, o estagiário não compareça à hora acordada e o faça posteriormente em momento inconveniente com a organização do serviço normal da SGS.

§1- Fica claramente expresso e entendido entre ambas as partes que qualquer actividade realizada pelo estagiário durante o estágio é feita a título voluntário e gracioso, como prática do tirocínio acordado. Por razões de interesse comum e nomeadamente para permitir à SGS a execução do estágio sem afectar a sua actividade comercial, ambas as partes acordarão em função da disponibilidade da SGS, o período de tempo em que o estágio se desenvolverá.

QUARTA: O presente contrato tem a duração de 6 meses, iniciando-se em 06 de Setembro de 2010 e terminando em 05 de Março de 2011.

§1- Qualquer das partes pode livremente pôr termo a este contrato mediante declaração verbal à outra.

QUINTA: O estagiário compromete-se a tratar com urbanidade os trabalhadores ao serviço da SGS.

SEXTA: O estagiário não auferirá qualquer remuneração como contrapartida da frequência do estágio e apenas será reembolsado, através de uma bolsa de estágio, correspondente a despesas com transportes e alimentação. No que concerne à alimentação o subsídio corresponde ao montante de Euros 6,40 por cada dia útil de estágio, recebendo ainda caso seja aplicável, um montante para cobrir outras despesas que realize em função deste contrato, nomeadamente com preparação didáctica e pedagógica para a frequência do mesmo.

§ 1- A bolsa será paga no final do estágio.

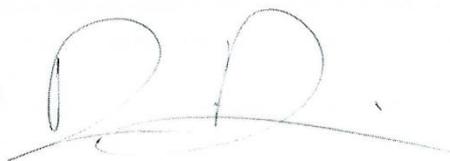
§ 2- A SGS subscreverá contrato de seguro, para assegurar a cobertura dos riscos de indemnização por acidente durante a frequência do estágio.

SÉTIMA: O estagiário obriga-se a não utilizar fora da execução deste contrato, quaisquer informações a que tenha acesso durante o estágio sobre clientes, fornecedores, preços, regras específicas de organização interna e externa, obrigando-se a guardar sigilo sobre tais matérias e a não as divulgar por qualquer forma a terceiros sem autorização escrita da SGS, sob pena de responder pelos prejuízos causados.

OITAVA: A SGS possui um Código de Integridade e Conduta profissional, o qual regula as relações dos seus colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços, sob o ponto de vista da integridade, da ética, do cumprimento da legislação e dos aspectos relacionados com a protecção do ambiente. Um exemplar deste código foi entregue ao estagiário, fazendo parte integrante deste contrato, comprometendo-se este a cumpri-lo na sua integridade.

Lido e achado conforme por ambas as partes que declaram expressamente terem perfeito conhecimento do ora clausulado que se ajusta à sua vontade contratual, vai o presente contrato ser assinado a 06 de Setembro de 2010.

Pela SGS ICS:



O Estagiário:



## ANEXO B - Avaliação do Estágio

# SGS

### Relatório de Avaliação de Estágio

Direcção:	SGS	Departamento:	ICS
Nome do Estagiário:	Simara Isabela Santos Soares		
Nome do Orientador:	Raquel Silva		
Âmbito do Estágio:	Apoio Técnico e documental no âmbito da Certificação na área do Turismo		

Escala: 1 – Insuficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom

FACTORES	AVALIAÇÃO / DATA				Média
	T1 2010-12-31	T2	T3	T4	
ASSIDUIDADE	4	/ /	/ /	/ /	4
INICIATIVA	4				4
INTERESSE	4				4
PROGRESSÃO DA APRENDIZAGEM	4				4
CONHECIMENTOS DEMONSTRADOS	4				4
APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS APLICÁVEIS	3				3
ORGANIZAÇÃO	4				4
RESPONSABILIDADE	4				4
RELACIONAMENTO	3				3
QUALIDADE DO "TRABALHO" DE ESTÁGIO	4				4
NÍVEL DE CUMPRIMENTO DO PLANO, PARA O PERÍODO	4				4
<b>Média:</b>	<b>3,818181818</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Total</b>
Rubrica Orientador de Estágio:					4
Rubrica Estagiário:					

#### 2. Avaliação Final

##### • Avaliação do orientador do Estágio

Considera o estagiário com potencial e competências adequadas à sua integração nos quadros ou prestação de serviços para a SGS (resposta obrigatória)?

Sim, Porquê?  Não, Porquê?

A Simara revelou potencial para fazer parte da Equipa ICS, pelos conhecimentos já tidos e desenvolvidos na SGS bem como a sua integração. É uma pessoa extremamente responsável e assidua.

Formação promovida (designação/duração (h)) (resposta obrigatória):

Pelo facto do estágio envolver apenas 3 meses as formações dadas pela SGS ICS foram:

1. Sensibilizações várias ao nível dos procedimentos ICS a aplicar;
2. Participação em Webinars SGS ICS (Certificação aplicada a Termas e Spas e Agências de Viagens);
3. Formação em Segurança e Saúde no Trabalho - 4 h

Comentários:

Orientador de Estágio:

*Raquel Silva*

Data: 2011.02.28

##### • Avaliação do DRH

Director RH:

Data:

##### • Avaliação do Estagiário

(classifique de acordo com a escala de 1 a 4: 1 – Insuficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom)

O estágio foi de encontro às suas expectativas?

3

A formação proporcionada foi relevante e interessante?

3

O apoio técnico do orientador foi relevante?

3

Recomendaria a frequência de um estágio a outro candidato?

3

O relacionamento com a Orientador de Estágio foi positivo?

3

Comentários:

Estagiário:

*Simara Isabela Santos Soares*

Data:

28/01/2011

## ANEXO C - Texto introdutório ao questionário enviado por e-mail aos participantes

*(Enviado no dia 16 de Março, através do endereço simara.soares@eshte.pt)*

***Bom dia!***

*Enquanto discente do Mestrado em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, estou neste momento a realizar a minha dissertação de mestrado, tendo como base o meu Estágio na Empresa de Certificação SGS e cuja temática é a Qualidade e Certificação em Turismo.*

*O objectivo é analisar a importância da normalização e certificação no mercado turístico.*

*Gostaria, desta forma, de solicitar a sua colaboração no sentido de recolher o máximo de informação, de forma a possuir uma amostra representativa, até ao dia 25 de Março.*

*Os dados recolhidos serão apenas utilizados para tratamento estatístico, sendo garantido o anonimato dos respondentes e a confidencialidade de todas as respostas.*

*A resposta não demorará mais de 5 minutos. Para responder ao questionário, basta clicar no seguinte endereço:*

*<http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=ow13kk14knxiot3887011>*

*Agradeço, antecipadamente, a sua disponibilidade para participar no preenchimento deste questionário, que será uma preciosa colaboração para o desenvolvimento deste projecto de investigação, colocando-me à sua disposição para qualquer esclarecimento adicional.*

*Muito obrigada pela sua colaboração.*

## **ANEXO D - Estrutura do questionário aplicado via online.**

### **1- Localização da sede da Empresa:**

Porto e Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Madeira

Açores

### **2- A empresa pertence a um grupo económico?**

Sim

Não

### **3- Actividade desenvolvida**

*(selecione apenas a principal)*

Transporte Aéreo

Transporte/Turismo Marítimo

Transporte Terrestre

Hotelaria

Agência de Viagens

Termalismo/Spas

Campismo

Restauração

Enologia

Golfe

Outra\_ Qual?

**4- Quais os principais clientes/ segmentos de mercado da empresa?**

*(escolha no máximo 3 opções)*

Famílias

Viagens de Negócios

Jovens

Séniore

Casais

Estado

Venda a outras empresas

Outro\_ Qual?

**5- Qual(quais) o(s) tipo(s) de Certificação que possui?**

Ambiente: ISO 14001

Ambiente: EMAS

Qualidade (ISO 9001)

Serviço - Especificação Técnica

Alimentar

Segurança e Higiene no Trabalho

**6- Número de colaboradores da empresa:**

De 1 a 10

De 11 a 50

De 51 a 250

Mais que 250

**7- Número total de colaboradores envolvidos no processo de certificação:**

0

1

2 a 5

6 a 10

+ de 10

**8- Possui mais algum tipo de certificação, Label ou Rotulagem Ecológica (Por exemplo Chave Verde, Ecolabel, Carbono Zero, etc.)?**

Não

Sim\_ Qual?

**9- Há quanto tempo é certificado?**

Em processo de certificação

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 6 anos

7 a 9 anos

+ de 10 anos

**10- Quanto tempo demorou a implementar o sistema até à emissão do certificado?**

- de 3 meses

3 a 6 meses

7 a 9 meses

10 a 12 meses

Mais de 1 ano

**11- Porque optou pela implementação de um sistema de gestão?**

*(Escolha apenas os 3 aspectos mais relevantes)*

Melhoria da produtividade

Melhoria organizacional

Maior confiança no sistema

Orientação estratégica

Envolver/motivar os colaboradores

Redução de custos

Existência de incentivos

Requisitos dos clientes

Melhoria da imagem da organização

Requisitos do grupo económico a que pertence

Valor acrescentado das normas de referência

Acompanhar a concorrência

Outro\_ Qual?

**12- Porque optou pela certificação do sistema de gestão?**

*(Escolha apenas os 3 aspectos mais relevantes)*

Argumento de Marketing/vendas

Existência de incentivos

Captação de novos mercados

Possibilidade de avaliação externa sobre o sistema

Requisito do grupo económico

Requisitos dos clientes

Envolvimento e motivação dos colaboradores

Organização de processos

Melhor posicionamento de mercado

Melhor foco no cliente

Melhoria contínua

Optimização dos recursos

Ferramenta de gestão interna

Outro\_ Qual?

**13- Os objectivos anteriores foram realmente conseguidos com a certificação?**

Sim

Não\_ Porquê? \_\_\_\_\_

**14- Quais foram as contrariedades, ou aspectos menos positivos no processo de certificação?**

*(escolha apenas os 3 aspectos mais relevantes)*

Custos associados

Burocracia

Organização documental

Resolução dos pedidos de acção correctiva

Cumprimento da legislação

Tratamento de reclamações

O processo de melhoria contínua

Entendimento com a equipa auditora

Não existiram nenhuns

Outro\_ Qual?

**15- No final do seu ciclo de certificação pretende continuar com o seu sistema de gestão certificado?**

Sim

Não \_ Porquê? \_\_\_\_\_

**16- Com base no feedback obtido dos clientes e na avaliação feita à sua satisfação, qual a vantagem competitiva identificada pelos clientes na sua empresa, para optarem pelos seus serviços e não pelos da concorrência?**

Preço

Boas práticas de serviço

Posicionamento de renome no mercado

Inovação

Orientação ambiental

Qualidade do produto

Criatividade

Segurança

Não tenho dados

Outra Razão\_ Qual? \_\_\_\_\_

**17- O que pensa sobre o desenvolvimento de normalização específica para a actividade turística e nomeadamente para os vários subsectores pela Technical Commission 228 da ISO e pela Comissão técnica 144 liderada pelo Turismo de Portugal, I.P.?**

**Qual destas premissas melhor caracteriza a sua opinião?**

*(Escolha no máximo 2 opções)*

Vai trazer mais confusão pela profusão de rótulos e certificações

Vem trazer mais burocracia

Ajuda a afastar a concorrência desleal

Deviam reger-se apenas pelos referenciais globais existentes

Auxilia na diferenciação das boas práticas

Ajuda a melhorar o enfoque no cliente

Vai trazer mais custos às empresas para acompanharem o mercado

Outra\_ Qual?

**18- “Estão a ser desenvolvidos trabalhos na Comissão técnica 144, relativa à normalização para o turismo, mais propriamente na sub Comissão 9 – Destinos Turísticos, onde se propõe a criação**

de um modelo de norma nacional. Embora a definição de uma norma não seja para breve, estão a ser criados os conteúdos ao nível das boas práticas a seguir.”

(Revista SGS Global, nº 26) **O** que pensa deste projecto?

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>É-me indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Não sei/ Não respondo</b>
É um projecto necessário						
Controla a variabilidade na prestação dos serviços						
Permite assegurar a sustentabilidade dos destinos						
Melhora a imagem do destino Portugal						

*Muito Obrigada pela sua resposta. A informação proveniente deste questionário estará à sua disposição no final da pesquisa. Para ter acesso a esta por favor solicite através do endereço de e-mail de envio do questionário.*