

Wiles, J. L., Rosenberg G., M. W. & Kearns, R. A. (2005). Narrative analysis as a strategy for understanding interview talk in geographic research. *Area*. 37 (1), pp. 89-99. London: Royal Geographical Society.

Xavier, H. (2007). *A Percepção Geográfica do Turismo*. São Paulo: Aleph.

Apêndice

Roteiro da entrevista

1. Há quanto tempo mora em Guaratuba?
2. Onde passa as férias de verão? Vai à praia durante o ano? Em que período? Entra no mar? Pela manhã? Tarde?
3. O que pensa da praia? Limpa? Poluída?
4. Indicaria a praia para amigos?
5. O que poderia melhorar na praia e na cidade?
6. Notou alguma alteração no município nos últimos anos? Boas/ruins? Descreva.
7. O que acha da infraestrutura básica e turística?
8. Você conhece a história de Guaratuba e sua evolução? Onde você teve acesso?
9. O que conhece da cultura local e suas festividades? Frequenta? De que se trata?
10. Você interage com o turista? Aprecia sua presença? Descreva.
11. Como você percebe o desenvolvimento do turismo em Guaratuba?
12. Descreva a paisagem de Guaratuba.
13. Relacione Guaratuba com uma palavra relacionada à visão/olfato/tato.
14. Em uma palavra ou frase diga o que sente por Guaratuba.

Visões e percepções de gestores do património, operadores turísticos e do poder local sobre o desenvolvimento turístico sustentável em pequenas cidades históricas: uma abordagem qualitativa

Isabel Vieira

Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Departamento de Gestão, Administração e Turismo, Portugal, ivieira@estgl.ipv.pt

Ana Paula Rodrigues

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Portugal, anarodri@utad.pt

Mário Sérgio Teixeira

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Portugal, mariosergio@utad.pt

Resumo

As cidades históricas têm sido um dos principais palcos para o desenvolvimento do turismo cultural. A conservação, regeneração e promoção do património, através de um planeamento e gestão participativa que considere os diversos *stakeholders*, tem sido uma das preocupações quando se procura implementar estratégias de desenvolvimento turístico sustentável (DTS). Este artigo explora as percepções e atitudes dos *stakeholders* sobre o DTS em pequenas cidades históricas, tomando como caso de estudo uma cidade do norte de Portugal (cidade de Lamego). Foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade a três grupos de *stakeholders*: gestores do património (GP), operadores turísticos (OT) e poder local (PL), num total de oito entrevistas. Os resultados permitem concluir que a maioria dos respondentes não está familiarizada como o conceito de DTS. O PL conhece o conceito e os seus princípios, mas entende que a sua aplicação não é prioritária. No que diz respeito à gestão do património, quer os GP quer o PL, têm noção das debilidades existentes, mas demonstram muita dificuldade em apontar soluções. Os OT gostariam de participar na gestão do património, mas sentem que têm sido excluídos de todos os processos que têm decorrido na cidade. Este estudo pretende contribuir para a compreensão do papel que diversos *stakeholders* desempenham no DTS e no processo de planeamento turístico de pequenas cidades históricas.

Palavras-chave: Turismo cultural, património, planeamento, sustentabilidade, stakeholders.

Abstract

The historic cities have been one of the main stages in the development of cultural tourism. The conservation, regeneration and promotion of heritage, through a participatory planning and management that considers the various stakeholders, has been one of the concerns when seeking to implement strategies for sustainable tourism development (STD). This article seeks to explore the perceptions and attitudes of stakeholders about STD in small historic cities, taking as a case study a city in northern Portugal (city of Lamego). In depth personal interviews were conducted to three groups of stakeholders: heritage managers (HM), tourism operators (TO) and local authorities (LA), in a total of eight interviews. The results concluded that the majority of respondents are unfamiliar with the concept of STD. LA understand the concept and its principles, but believes that its application is not a priority. HM and LA are aware of existing weaknesses, but show great difficulty in pointing solutions. TO would like to participate in the heritage

management, but feel they have been excluded from all processes that have elapsed in the city. This study aims to contribute to understanding the role that various stakeholders play in STD and in the tourism planning process of small historic towns.

Keywords: Cultural Tourism, heritage, planning, sustainability, stakeholders.

1. Introdução

O património constitui um dos recursos mais importantes do turismo e, em especial, do turismo cultural, podendo o valor do património (de uso, formal, simbólico, económico e estético) ser aproveitado para valorizar a oferta turística e actuar como garante da conservação dos monumentos (Gonçalves, 2005). A partir de 1980, o turismo cultural teve, cada vez mais, um papel de relevo na indústria do turismo, devido à pressão que foi sendo exercida pela procura turística. Nesse sentido, vários autores ligados a estudos na área do turismo, debruçam-se acerca de novos conceitos e definições subjacentes a esta tipologia de turismo (Balcar & Pearce, 1996).

O desenvolvimento do turismo cultural deu origem a processos de adaptação de várias cidades, com matrizes históricas, para finalidades turísticas, ou seja, tem-se verificado uma apropriação do património histórico, por parte de muitas cidades históricas, no sentido da sua transformação em produtos turísticos (Marujo, Serra & Borges, 2013). Contudo, algumas evidências têm apontado para um desenvolvimento turístico não sustentável no qual muitas cidades históricas enfrentam fortes impactos negativos causados por um crescimento desequilibrado da indústria turística (van den Berg et al., 1995). Surge, assim, a necessidade de incorporar princípios de sustentabilidade que possibilitem que as cidades históricas possam aproveitar as oportunidades do turismo conciliando-as com uma incorporação equilibrada nas políticas urbanas, na economia e na sociedade (Teixeira & Oliveira, 2010).

O planeamento turístico é uma atividade essencial para alcançar o DTS. A articulação entre estes dois elementos remete para a relevância do processo de planeamento (Marujo & Carvalho, 2010). De facto, há inúmeros impactos negativos do turismo que poderão ser minimizados a partir da utilização de ferramentas de planeamento e gestão da atividade turística, as quais se revelam indispensáveis para a sustentabilidade dos destinos histórico-patrimoniais.

O objetivo geral deste estudo consiste em conhecer a percepção e atitudes dos GP, OT e PL, face ao DTS de pequenas cidades históricas. O caso de estudo é uma cidade do norte de Portugal (Lamego). Definimos os seguintes objetivos específicos: a) Conhecer as percepções dos stakeholders sobre o planeamento turístico; b) Indagar qual a familiaridade destes stakeholders face ao conceito de DTS; e c) Conhecer o modo como estes stakeholders avaliam as acessibilidades/meios de interpretação existentes. Um conjunto de questões foram colocadas, tendo em conta as dimensões consideradas nos objetivos específicos. Relativamente à dimensão planeamento turístico, pretendemos saber: Quais as dificuldades sentidas e os atores envolvidos no processo de desenvolvimento turístico?; Que objetivos e estratégias podem ser estabelecidas?; e Como é que os stakeholders perspetivam o futuro do desenvolvimento turístico? No que respeita ao DTS, este estudo procurou resposta às seguintes questões: Qual o grau de conhecimento/familiaridade com o conceito de DTS e seus princípios?; Existe consciência, por parte da comunidade, acerca do valor patrimonial e histórico da cidade?; Quais as estratégias para melhorar o envolvimento/participação dos

stakeholders no processo de desenvolvimento turístico?. Por último, na dimensão acessibilidades e meios de interpretação, as questões colocadas foram: Qual a avaliação das condições de acessibilidade, parques de estacionamento e acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida?; e Qual a avaliação dos meios de interpretação disponíveis?.

2. DTS no contexto de cidades históricas

As cidades são zonas privilegiadas para o desenvolvimento do turismo cultural. Uma cidade histórica não é apenas uma cidade com património ou história, é uma cidade que adotou a História como uma propriedade pela qual toda a cidade deve ser reconhecida (Cros, 2001). A exploração turística destas urbes providencia muitos benefícios económicos (Marques, Ribeiro, Remoaldo & Vareiro, 2010). Segundo estes autores, o impacto económico manifesta-se como uma mais-valia nas economias locais e mesmo as cidades cujo desenvolvimento económico está assente noutros setores não podem deixar de investir no turismo (Marques et al., 2010).

Solla e Gonzáles (2005) referem que “a crescente consciencialização para a conservação do património e o uso turístico do centro histórico nos últimos anos tem como resultado a aposta em numerosas iniciativas de conservação e reabilitação”. Deste modo, podemos afirmar que o património pode ter um papel relevante, como motor de desenvolvimento de uma cidade histórica se tiver presente os princípios do DTS. O conceito de sustentabilidade, nas cidades históricas, é muito variável, pois depende das suas idiosincrasias (Pothof, 2006) que estão diretamente relacionadas com as singularidades de cada cidade histórica (Solla & Gonzáles, 2005). Torna-se num factor central a ter em conta no desenvolvimento de estratégias turísticas e, mais do que garantir os recursos turísticos da região, deve focar-se na preservação do património (Pothof, 2006). Sobrevvalorizar ou subvalorizar o património poderá colocar em causa a sustentabilidade de um destino (McKercher & Ho, 2011) que possua uma oferta cultural, pelo que a gestão e o planeamento se tornam essenciais para que ocorra um “saúdavel” crescimento do destino.

3. A importância dos stakeholders no planeamento turístico

O planeamento é indispensável para o DTS. A contribuição do planeamento justifica-se tendo em conta que envolve a reflexão sobre a utilização dos espaços e das dinâmicas locais, de que resultam ambientes mais harmónicos, que permitem uma articulação otimizada dos fatores socioeconómicos, ambientais, políticos e culturais (Amorim, 2013). O planeamento turístico deve ser pensado de forma a proteger os recursos naturais, históricos e culturais de uma região pois a atividade turística dessa região depende desses recursos (Frey & George, 2010). O planeamento deve também considerar a promoção de investimentos públicos e privados adequados (Fazenda, da Silva & Costa, 2008).

No que se refere aos processos de desenvolvimento, os modelos de gestão que envolvem todos os *stakeholders*, e nos quais o foco está na qualidade e na sustentabilidade, têm-se mostrado mais adequados às comunidades turísticas. Ou seja, têm proporcionado mais qualidade de vida e maiores benefícios sociais e económicos às comunidades (Amorim, 2013). De facto, a criação e desenvolvimento do turismo, numa determinada comunidade, envolve vários *stakeholders* cujos interesses vão ser afetados positiva ou negativamente. A forma como os *stakeholders* são afetados tem

grandes repercussões no desenvolvimento da área turística, a curto, médio e longo prazo (de Araujo, 2008). Assim, o envolvimento de um grande número de *stakeholders* no planeamento turístico de um destino é determinante na capacidade competitiva deste no mercado em que se insere (Carlisle, Kunc, Jones & Tiffin, 2013).

Existem vários exemplos de estudos que comparam as diferenças de percepção de diversos *stakeholders*, face ao desenvolvimento do turismo. Por exemplo, moradores e empresários (Andriotis, 2005); moradores e turistas (Puczko & Rätz, 2000); moradores, empresários e turistas (Byrd, 2007) moradores, empresários e funcionários governamentais (Lankford, 1994). No presente trabalho, optamos por estudar os empresários, aqui representados pelos operadores, os funcionários governamentais, representantes do PL e GP.

No que diz respeito aos operadores, estes, muitas vezes, foram apontados como sendo responsáveis por vários impactos negativos nos destinos (Mason, 2003). A United Nations Environment Programme (UNEP) corrobora esta posição, num estudo que realizou em 2005, salientando que, no passado, os OT negligenciaram as suas responsabilidades ambientais e sociais, argumentando que eram simplesmente intermediários entre os clientes e os prestadores de serviços, e que os impactos de destino são da responsabilidade de sub-fornecedores contratados ou das autoridades locais (Khairat & Maher, 2012). Este estudo conclui que esta posição se alterou e, nos dias de hoje, a maioria dos OT entende que é precisamente por serem intermediários - trabalhando em estreita colaboração com os turistas e fornecedores de serviços turísticos - que podem ter um impacto importante na forma como os recursos são geridos, influenciando as escolhas dos consumidores, as práticas dos fornecedores, e os padrões de desenvolvimento de destinos (WTO, 2005).

Também no caso dos GP tem-se assistido a uma postura diferente, relativamente ao modo como estes estabelecem relações com a indústria turística. Hoje existe uma ligação de proximidade entre o património e a indústria do turismo. Sente-se, cada vez mais, a necessidade de preparar e gerir o património de forma a dar resposta às necessidades da procura (Troitiño Vinuesa, 2003).

Relativamente ao poder público local, este deve ter presente que a transformação das cidades históricas em produtos turísticos, faz com que se assumam riscos que podem conduzir a impactos negativos (perda da capacidade de carga; desaparecimento da vida urbana equilibrada; destruição do património arquitetónico e cultural, entre outros) (Solla & Gonzáles, 2005). Como é óbvio, o PL é uma parte essencial para o suporte e encorajamento do DTS, até porque o influencia, de forma direta através de leis e regulamentos, infraestruturas, segurança (residentes e turistas), limite de entrada de turistas, leis sobre o uso e requalificação do património, entre outros; e, de uma forma indireta através: do apoio que pode dar o setor privado ligado ao turismo; da criação de benefícios fiscais; do incentivo ao uso adequado do património e à proteção da cultura (Gorica, Kripa & Zenelaj, 2012).

4. Metodologia

Tendo em conta os objetivos, o conteúdo e o contexto da investigação, a escolha da metodologia recaiu na abordagem qualitativa. A metodologia de estudo de casos foi adotada, tendo em conta que os propósitos da investigação residem na tentativa de “compreender fenómenos sociais complexos” (Yin, 1994). Devido a restrições

financeiras e de tempo, realizamos um estudo por conveniência, tendo sido escolhidos os intervenientes de acordo com critérios específicos. A principal fonte para recolha de dados primários foram as entrevistas em profundidade. Foram entrevistados elementos considerados “chave” para a análise das temáticas em questão (Tabela 1).

Tabela 1: Entrevistas efetuadas

1ª etapa: novembro e dezembro de 2012	2ª etapa: março e abril de 2013	
Gestores do património	Operador Turístico	Poder local
Função/Nome	Função/Nome	Função/Nome
RGP1: Presidente do Cabido da Sé de Lamego	ROT: Directora do operador turístico <i>Dolce Far Niente</i>	RPL1: Presidente da Câmara de Lamego
RGP2: Membro da Irmandade de Nossa Senhora dos Remédios		RPL2: Vereador do Turismo
RGP3: Diretor do Museu de Lamego		RPL3: Presidente da Junta de Freguesia da Sé
RGP4: Técnico Superior da Câmara Municipal de Lamego (Castelo)		

Legenda: RGP – Respondente GP; ROP – Respondente OT; RPL – Respondente PL

Fonte: Elaboração própria

Utilizamos um guião de entrevista, no qual as questões colocadas, tiveram como objetivo, dar resposta às questões previamente identificadas, dividindo-as em três dimensões principais (categorias em análise), escolhidos a partir da revisão da literatura ligada ao DTS e à abordagem de gestão baseada na teoria dos *stakeholders*: 1) Planeamento turístico; 2) DTS; e 3) Acessibilidades e meios de interpretação. As dimensões (e os seus indicadores) foram baseadas em estudos anteriores relacionados com percepções e atitudes dos *stakeholders* no processo de DTS e no planeamento turístico de cidades históricas (Garrod, Fyall, Leask & Reid, 2012; Yuksel, Bramwell, & Yuksel, 1999; Pothof, 2006).

No guião de entrevista, a secção 1 pretende obter informações acerca de aspetos estratégicos ligados ao turismo e à gestão da cidade enquanto destino turístico-patrimonial. A segunda secção é composta por um conjunto de questões associadas directamente com o DTS. A terceira secção relaciona-se com aspetos mais práticos e operacionais, nomeadamente as acessibilidades e meios de interpretação existentes.

Os dados recolhidos têm uma natureza qualitativa, a qual condicionou a análise realizada. Para a leitura dos dados, usamos a técnica de análise de conteúdo. A organização desta análise foi feita tendo presente a exploração de três etapas principais definidas por Bardin (2008). Tendo em conta o número reduzido de entrevistas, optámos por não utilizar *softwares* específicos de análise de dados qualitativos.

5. Visões e percepções dos gestores, promotores e governantes

5.1 Os que gerem o património lamecense

Foram entrevistados quatro GP Lamecense, responsáveis pela gestão dos seguintes monumentos: Sé, Santuário, Museu e Castelo. De seguida, realizamos a análise qualitativa das respostas dadas, tendo em conta as três dimensões consideradas.

Planeamento turístico: A maior dificuldade percebida na gestão dos monumentos está relacionada com o financiamento para a gestão e manutenção do património, verificando-se diferenças significativas no modo como são financiados. No caso dos monumentos cuja gestão é da responsabilidade da Igreja Católica (Sé e Santuário), a gestão corrente conta unicamente com as contribuições dos fiéis. No caso do Museu o financiamento depende do orçamento de Estado. O Castelo está integrado num programa de requalificação e reconversão do património, que ainda está a decorrer, e o seu financiamento para a gestão corrente está assegurado por mais dois anos.

Relativamente às pessoas singulares e/ou coletivas envolvidas na gestão dos monumentos, todos os entrevistados destacaram que a equipa de gestão é constituída por elementos internos e que a ligação com pessoas ou entidades exteriores se faz somente por obrigatoriedade legislativa com os organismos públicos que tutelam os monumentos. O Museu é o único monumento que conta, na sua gestão, com a participação de um grupo interessado, denominado “Os amigos do museu”.

O RGP1 não considera pertinente estabelecer uma ligação entre o turismo e o património, pelo que o futuro do monumento, passa pela sua função primária, que é litúrgica. Já o RGP3 salienta, como objetivos para o futuro, os seguintes aspetos: “Funcionamento em rede; otimização dos recursos; criação de sinergias de colaboração com outras instituições e operadores turísticos”.

Quando questionados acerca das estratégias de gestão, todos os gestores consideraram a sua não existência com vista DTS, com exceção do RGP3, o qual refere que o Museu está integrado numa estratégia regional definida pela Direção Regional da Cultura do Norte (DRCN).

Em termos de futuro a médio e longo prazo, todos consideram que a crise que o país atravessa poderá colocar em perigo os monumentos no que diz respeito à sua gestão.

DTS: O RGP3 demonstrou ter conhecimento do conceito e considera fundamental a sua aplicação na museologia. O RGP4 mostra-se minimamente familiarizado com o conceito, considerando importante a sua implementação. O RGP1 e RGP2 referiram que desconhecem os princípios ligados ao conceito e nunca refletiram sobre a sua importância. De um modo geral, todos os entrevistados consideram que a população local valoriza o património existente em Lamego, embora não se envolva o suficiente na sua gestão. Segundo os GP, esta postura deve-se acima de tudo à má comunicação. Acerca do envolvimento da comunidade no DTS do património, os entrevistados consideram que é importante, mas inexistente. Apesar dos gestores afirmarem que não há envolvimento por parte da população local, nenhum indicou ter uma estratégia definida para promover a participação da comunidade no desenvolvimento turístico (sustentável) da cidade/património.

Acessibilidades e meios de interpretação: No que diz respeito às condições de acessibilidade ao local e presença de parques de estacionamento, os gestores consideraram as acessibilidades boas e os parques de estacionamento insuficientes (com exceção do Santuário que possui um parque próprio). Quanto à acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, todos os gestores consideraram muito importante a sua implementação, mas referiram que esta está dependente da disponibilidade financeira. Na análise que realizaram aos meios interpretativos não pessoais, o RGP3 refere que dispõe de diversos meios, mas considera que são

insuficientes e que devem ser melhorados. No caso da Sé e do Santuário os seus gestores consideram que os meios existentes respondem às necessidades dos visitantes.

5.2 Os que promovem e “vendem” Lamego

Optamos por manter a estrutura da entrevista, sendo que, neste caso, solicitamos que as respostas fossem mais direcionadas para a visão deste *stakeholder*, face ao desenvolvimento/planeamento turístico da cidade de Lamego.

Planeamento turístico: A maior dificuldade percebida na gestão da cidade, segundo a entrevistada, passa pela receção e acolhimento na cidade, uma vez que o posto de turismo não fornece informação.

Segundo a entrevistada, a Câmara Municipal e os organismos públicos ligados ao turismo são os principais atores envolvidos no processo de desenvolvimento turístico. Contudo, considera que diversos *stakeholders* deveriam ser integrados. Chama a atenção para o facto de a sua empresa nunca ter sido envolvida em nenhum projeto de desenvolvimento turístico para a cidade.

Relativamente ao desenvolvimento turístico da cidade, a entrevistada reforça a criação de um programa de DTS com a participação de todos os *stakeholders*. A liderança deveria ficar a cargo de uma associação de desenvolvimento regional privada. A entrevistada refere que não tem conhecimento suficiente para definir estratégias globais de desenvolvimento turístico da cidade.

DTS: Embora conheça o conceito, a entrevistada não faz ideia de como se poderá aplicar na cidade. A entrevistada argumenta que a postura da sua empresa, relativamente ao DTS, está presente no modo como constroem os programas para região. A entrevistada considera que a comunidade local tem consciência do valor patrimonial existente em Lamego. No que diz respeito ao envolvimento da população no DTS, afirma que não será fácil, uma vez que a população é muito reservada. Na sua opinião, só há uma forma de envolver a população: através do retorno económico “a única forma de envolver a população local é dar dinheiro a ganhar a toda a gente (...) senão as pessoas não se querem envolver” (ROT).

Acessibilidades e meios de interpretação: A entrevistada refere que as acessibilidades para a cidade são boas; excetuando, a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida. Os parques de estacionamento são suficientes, mas são todos pagos, o que não facilita a estada dos turistas. Os meios interpretativos não pessoais são escassos e de fraca qualidade.

5.3 Os que governam Lamego

Foram entrevistados três representantes do PL, a saber: o Presidente da Câmara de Lamego (RPL1), o Vereador do Turismo (RPL2), e o Presidente da Junta de Freguesia da Sé (RPL3). Usamos a mesma estrutura do guião de entrevista, sendo que as questões estiveram direcionadas para o desenvolvimento turístico da cidade, particularmente no que respeita ao programa “Viver Lamego - Valorização e Integração Urbana do Centro Histórico de Lamego” (CML, 2013).

Planeamento turístico: Relativamente às dificuldades sentidas na gestão, os entrevistados frisam que, apesar das mais valias que o Programa Viver Lamego (PVL)

produziu, as fragilidades são muitas, uma vez que vários espaços, importantes do ponto de vista da oferta patrimonial, não foram incluídos neste projecto. A título de exemplo, o RPL3 chama a atenção para o estado de degradação que se encontra o bairro da Ponte. Segundo o RPL2 e RPL3, a falta de reabilitação urbana, aliada à crise que o país atravessa e à pressão de destinos concorrentes, podem pôr em causa o desenvolvimento turístico da cidade.

Os entrevistados consideram que a gestão da cidade está quase exclusivamente dependente da Câmara Municipal. No entanto, no que diz respeito à ligação existente entre os diversos *stakeholders*, os entrevistados referem que o envolvimento entre as partes interessadas é muito importante; contudo, consideram que, no caso de Lamego, estas ligações são quase inexistentes. O RPL3 dá como exemplo o modo como este organismo tem sido envolvido do ponto de vista formal, já que, nos diversos programas que estão a decorrer na cidade, a Junta de Freguesia nunca foi ouvida, embora, muitas vezes, apareça na ficha técnica desses programas como parceira.

O RPL1 entende que a ligação entre as partes interessadas é uma das maiores responsabilidades do município, mas não tem conseguido dar-lhe resposta adequada. No seu entendimento existem dificuldades acrescidas devido à posição que as partes interessadas têm relativamente ao modo como vêem as parcerias:

“Os parceiros só procuram a câmara para fazer pedidos de sedes para as suas associações ou organizações e verbas (...). No caso dos monumentos, até nos pedem verbas para o papel higiénico por causa das visitas dos turistas (...). As pessoas vêm à câmara porque necessitam alguma coisa da câmara, não porque querem parcerias” (RPL1).

Refere ainda que, no caso concreto do PVL, o envolvimento das partes interessadas falhou. Relativamente aos parceiros que estão envolvidos, dos 21 iniciais, hoje contam, somente, com a colaboração ativa de quatro ou cinco *stakeholders*. Apesar de todas as fragilidades detetadas, o RPL2 entende que “a câmara terá que ser sempre o motor de um projeto de desenvolvimento sustentável do turismo”.

Quanto às estratégias para o futuro da cidade, a médio e longo prazo, o RPL2 e o RPL1 acreditam que Lamego deverá ser integrada numa rede de oferta patrimonial. Neste sentido, referem que já existe uma parceria estratégica com o Museu, o qual, por sua vez, já está integrado no projecto do Vale do Varosa. O RPL1 salienta a importância desta parceria, pois “não conseguiria musealizar o castelo, se não fosse este crescimento em rede” (RPL1).

Acerca das perspetivas futuras para Lamego, estes dois responsáveis pelo PL referem que, após a conclusão do projeto Viver Lamego, será necessário desenvolver novas parcerias (museu do Douro, museu de Lamego, Vale do Varosa, operadores) para que seja feita a promoção da cidade. Todos os entrevistados acreditam que Lamego se vai afirmar no mercado. Podemos concluir que a visão destes representantes do PL, acerca do futuro de Lamego enquanto destino turístico, é bastante optimista.

DTS: O RPL1 é o entrevistado que mais está familiarizado com o conceito. No entanto, considera que, no momento atual, a implementação dos princípios de sustentabilidade não é prioritária:

“O que me preocupa é a situação atual e o modo como vou sair dela. O património já está mau, partimos de uma situação tão má que dificilmente poderá correr pior. Por princípio, estou convicto que tudo o que se faça será para aumentar a procura e é positivo. Essa é a nossa

preocupação no momento, pois no limite todas estas intervenções não farão sentido caso não haja procura e tornar-se-ão insustentáveis” (RPL1).

O RPL2 diz ter um conhecimento não muito profundo acerca do assunto e o RPL3 refere desconhecer totalmente os princípios associados ao DTS.

Relativamente ao valor que a população local atribui ao património, todos os entrevistados afirmaram que a população local tem uma ligação muito forte com o património. No diz respeito ao envolvimento da população local no DTS, todos concordam que tem sido muito difícil mobilizar a mesma. Apontam, como razão principal, o facto de se terem elaborado diversos projetos, desde 1978, que nunca foram postos em prática. Por outro lado, tal como refere o RPL2, existiram pequenas intervenções realizadas em épocas eleitorais, que criaram expectativas que acabaram por ser defraudadas. Quer o RPL2 quer o RPL1 afirmam que têm sido feitos esforços no sentido de envolver a população, principalmente desde a execução do PVL, que teve início em 2008. A população local, na fase inicial, esteve presente e queria ser envolvida, mas esperava contrapartidas; que não vieram a ocorrer. Esse facto provocou um revés nas relações. O RPL2 e o RPL1 estão a tentar colmatar essa situação com a candidatura ao programa JESSICA de reabilitação urbana. Ainda no que diz respeito a este item, o RPL3 refere que: “Era bom que o turismo desse emprego, assim o povo entendia melhor as obras que estão a ser feitas” (RPL3).

Acessibilidade e meios interpretativos: Todos os entrevistados concordam que a mobilidade interna, bem como a acessibilidade à A24, apresentam fragilidades que condicionam o fluxo do trânsito. O RPL1 e o RPL2 referem que existe um plano para alterar a política de trânsito. Relativamente aos meios de interpretação, todos os entrevistados afirmam que os meios disponibilizados são limitados. Os entrevistados afirmam que há muito por fazer, no que respeita aos meios de interpretação. Segundo o RPL1, no que diz respeito aos meios de interpretação, “falta quase tudo, a começar pelo mapa da cidade, o que existe é vergonhoso!”.

Em conclusão, podemos afirmar que os representantes do PL têm consciência da importância que as técnicas de interpretação possuem, enquanto ferramentas de gestão, e que as fragilidades existentes condicionam o desenvolvimento da cidade, enquanto destino turístico.

6. Conclusões e recomendações

Neste artigo foram recolhidas as opiniões de três grupos de *stakeholders* sobre questões relacionadas com o planeamento turístico, o conceito de DTS e os meios de interpretação/acessibilidades existentes nos monumentos da cidade de Lamego. Os resultados obtidos juntos dos GP, OT e PL permitem-nos tirar as seguintes principais conclusões:

1) Gestores do património

Embora exista uma preocupação em recuperar e divulgar o património, as ações têm sido diminutas, pouco planeadas e organizadas, não existindo, com a exceção do caso do museu, uma estratégia de gestão que vise o DTS. Consideramos que existe um desconhecimento, quase total, relativamente ao modo como deve ser realizada a gestão do património, principalmente no que diz respeito aos novos paradigmas de gestão do património que têm como base o DTS. Em conclusão, podemos afirmar que os gestores

praticam uma gestão débil e desajustada à realidade dos dias de hoje, com uma componente muito mais reativa do que proactiva. Os mesmos resultados foram obtidos em diversos estudos (Alçada, Lisitzin & Manz, 2013; Pothof, 2006; Yuksel et al., 1999; Solla & Gonzáles, 2005). Hoje em dia, apesar de muitas cidades seguirem as diretrizes do modelo de reabilitação integral, que recaia numa posição proactiva, esta opção é muitas vezes teórica, uma vez que, em numerosos casos, ações no terreno ficaram consubstanciadas à recuperação dos edifícios (Solla & Gonzáles, 2005).

2) Operadores turísticos

O operador considera que Lamego é uma cidade atrativa para os visitantes, mas que o PL, bem como as entidades responsáveis pelo turismo, não têm conseguido desenvolver a cidade enquanto produto turístico. Considera o DTS importante para este local; no entanto, tem dificuldade em compreender como este poderá ser aplicado. Salienta ainda que nunca foram envolvidos em nenhum projecto de requalificação ou promoção ligado à cidade de Lamego. Estes resultados estão em consonância com os obtidos por Khairat e Maher (2012), os quais concluíram que, apesar dos princípios associados ao turismo sustentável serem benéficos, no âmbito dos negócios dos OT, a sua implementação é uma tarefa complexa devido à existência de lacunas entre a estratégia e a implementação.

3) Poder local

Alguns dos intervenientes políticos locais estão familiarizados com os princípios de sustentabilidade e consideram importante a sua aplicação. Salientamos, como um dos maiores problemas para a aplicação de um modelo de gestão baseado DTS, as relações tensas que têm com os vários *stakeholders*.

Embora identifiquem aspetos negativos da gestão, no que diz respeito à mobilidade interna, à falta de sinalética, ao mau estado de conservação de alguns monumentos e património civil e ao desconhecimento das características dos turistas que os visitam, nenhum dos entrevistados apresentou soluções para os problemas detetados.

Quando cruzamos a informação, averiguamos que, mais uma vez, a falta de envolvimento e de abertura com os diversos *stakeholders* é um problema que o PL, bem como alguns gestores dos monumentos, consideram ter falhado. Outros estudos apontam no mesmo sentido como, por exemplo, Tiradentes, Brasil (Pires & Ferreira, 2007); Escócia (Garrod et al., 2012); Cambridge, Inglaterra (Maitland, 2006).

No caso aqui apresentado, embora a cidade tenha beneficiado de um programa de requalificação do património (ViverLamego, 2013), grande parte das medidas retiveram-se na recuperação física do património. É notório que existe uma enorme dificuldade em envolver as diversas partes interessadas no processo de afirmação e requalificação da cidade enquanto produto patrimonial. Convém salientar que outras cidades portuguesas conseguiram ultrapassar estes obstáculos e têm vindo a ser muito bem sucedidas, como é o exemplo de Évora (Alçada et al., 2013); Porto, Angra do heroísmo e Guimarães (Atlante, 2005).

Pensamos que este estudo poderá contribuir para a literatura sobre a importância da ligação entre os *stakeholders* salientando os problemas de comunicação que, muitas vezes, existem entre as várias partes interessadas. Por outro lado, este estudo também nos dá uma leitura da posição destes *stakeholders* face ao DTS. As entrevistas

forneceram indicações importantes sobre a inadequada consulta, por parte do poder público, às organizações locais, verificando-se que estas sentem que não foram chamadas para a discussão do plano, tendo sido afastadas de todo o processo. Este trabalho demonstra que as entrevistas podem trazer importantes informações para os diversos intervenientes, tal como foi também notado num estudo desenvolvido por Yuksel et al. (1999) em Pamukkale, na Turquia.

No que respeita aos contributos práticos, podemos afirmar que os resultados podem ser utilizados noutros casos similares, uma vez que se pretende dar um contributo para a compreensão de percepções e atitudes de diversos *stakeholders*, procurando auxiliar no processo de tomada de decisão relativamente à valorização, gestão e desenvolvimento turístico de pequenas cidades históricas, com base numa gestão integradora e proativa, tal como é sugerido por diversos autores (Garrod et al., 2012; Leask et al., 2013; WTO, 2004). Os resultados podem servir como ponto de partida e um incentivo para que o poder público local possa utilizar ferramentas de planeamento/gestão nos processos de DTS de destinos turístico-patrimoniais.

As limitações do estudo prendem-se com aspetos metodológicos ligados à reduzida dimensão dos *stakeholders* envolvido, fator que, aliado à utilização de uma amostra por conveniência, não permite generalizações sobre o tema. Contudo, estudos futuros poderão explorar as visões e percepções de outros intervenientes, no interior de cada grupo (ex: colaboradores dos monumentos, guias turísticos do operador, vereador da cultura) e em outras partes interessadas (ex: operadores *outgoing*, agências de viagens, organismos institucionais públicos de turismo), no sentido de possibilitar uma conceção mais alargada sobre o tema.

O presente estudo focou-se apenas numa cidade. No futuro, mais cidades deverão ser estudadas no sentido de se obter uma visão mais geral sobre qual é o papel que diversos *stakeholders* desempenham no DTS e no processo de planeamento turístico. Adicionalmente, estudos longitudinais são recomendados para analisar como as atitudes desses *stakeholders* mudam dentro de diferentes fases de desenvolvimento turístico.

Referências

- Alçada, M., Lisitzin, K. & Manz, K. (2013). Turismo e Património Mundial: Seleção e abordagem de experiências de gestão em sítios do Património Mundial de origem e influência Portuguesa. Projeto Tour-WHPO. Ed. Turismo de Portugal/UNESCO. Acedido em Agosto 15, 2013, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Noticias/Documents/Publica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Projeto%20UNESCO2013.pdf>
- Amorim, E. (2013). Planeamento Turístico em Portugal: Abordagem relacional entre a Formação Superior em Turismo e a efectivação do Planeamento a nível Local (Tese não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Andriotis, K. (2005). Community Groups' Perceptions of and Preferences to Tourism Development - Evidence from Crete. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(1), 67-90.
- Atlante (2005). Desarrollo Turístico Sostenible en Ciudades Históricas. Santiago de Compostela: Ayuntamiento de Santiago de Compostela/Ayuntamiento de Lugo.
- Balcar, M. & Pearce G. (1996). Heritage tourism on the West Coast of New Zealand. *Tourism Management*, 17(3), 203-212.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6-13.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E. & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, Vol. 35, 59-69.
- CML (2013). Programa Viver Lamego - Valorização e Integração Urbana do Centro Histórico de Lamego. Câmara Municipal de Lamego. Retirado de <http://www.viverlamego.com/sumario-executivo/68-sumario-executivo>
- Cros, H. (2001). A new model to assist in planning for sustainable cultural heritage tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 165-170.
- De Araujo, L. M. (2008). Análise de stakeholders para o turismo sustentável. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 91-99.
- Fazenda, N., da Silva, A. & Costa, C. (2008). Política e planeamento turístico à escala regional - o caso da Agenda Regional de Turismo para o Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 18(2), 77-100.
- Frey, N. & George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. *Tourism Management*, 31(5), 621-628.
- Garrod, B., Fyall, A., Leask, A. & Reid, E. (2012). Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction. *Tourism Management*, 33(5), 1159-1173.
- Gonçalves, A. (2005). Turismo Cultural, um complemento ao sol e praia, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 2(2), 45-60.
- Gorica, K., Kripa, D. & Zenelaj, E. (2012). Tourism and sustainable development: the role of local government in sustainable development. *AUDCE*, 8, 139-155.
- Lankford, S. (1994). Attitudes and Perceptions Toward Tourism and Rural Regional Development. *Journal of Travel Research*, Vol. 32, 35-43.
- Leask, A., Fyall, A. & Garrod, B. (2013). Managing Revenue at Scottish Visitor Attractions, *Current Issues in Tourism* available, 16(3), 240-265.
- Maitland, R. (2006). How can we manage the tourist-historic city? Tourism strategy in Cambridge, 1978-2003. *Tourism Management*, 27(6), 1262-1273.
- Marques, V., Ribeiro, J. C., Remoaldo, P. C. & Vareiro, L. C. (2010). O turismo cultural urbano e o seu impacto na população residente: o caso de Guimarães. I Congresso Internacional de Turismo, 214-226.
- Marujo, N., & Carvalho, P. (2010). Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável. *Turismo & Sociedade*, 3(2), 147-161.
- Marujo, N., Serra, J. & Borges, M. (2013). Turismo cultural em cidades históricas: a cidade de Évora e as motivações do turista cultural. *TURyDES*, 6(12). Acedido em janeiro 15, 2013, em <http://www.eumed.net/rev/trydes/14/turismo-cultural-resum.html>
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McKercher, B. & Ho, P. (2011). Assessing the Tourism Potential of Smaller Cultural and Heritage Attractions. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5), 473-488.
- Pires, F. & Ferreira, M. (2007 2º semestre). Percepções sobre a Interpretação do Património Edificado em Tiramantes. *Revista Eletrónica de Turismo Cultural*, III. Acedido em agosto 10, 2013, em <http://www.eca.usp.br/turismocultural/retc02.htm>
- Pothof, R. (2006). *Urban heritage tourism: a case study of Dubrovnik*. UK: Bournemouth University.
- Puczko, L. & Rätz, T. (2000). Tourist and Resident Perceptions of the Physical Impacts of Tourism at Lake Balaton, Hungary: Issues for Journal Sustainable Tourism Management. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(6), 458-478.

- Solla, X. & Gonzáles, R. (2005). *Desenvolvimento Turístico Sustentável em Cidades históricas*. Projecto atlante. Portugal: Câmara Municipal do Porto e Ayuntamiento de Santiago de Compostela.
- Teixeira, K. L. & Oliveira, M. L. S. (2010). A experiência da gestão e planeamento do turismo das cidades património cultural da humanidade na Espanha aplicada à realidade brasileira. *Turismo & Sociedade*, 3(1), 68-90.
- Troitiño Vinuesa, M. (2003). La protección, recuperación y revitalización funcional de los centros históricos. En H. Capel (Coord.), *Ciudades, Arquitectura y Espacio Urbano* (pp.131-160). Instituto Cajamar: Almería.
- WTO (2005). *Making Tourism More Sustainable a Guide for Policy Makers*. Paris; Madrid: WTO UNEP.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yuksel, F., Bramwell, B. & Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20(3), 351-360.