

FUTUROS ALTERNATIVOS DO TURISMO EM TERESÓPOLIS - UMA PROSPECÇÃO SOCIALMENTE PARTICIPATIVA

*ALTERNATIVE FUTURES OF TOURISM IN TERESÓPOLIS - A SOCIALLY PARTICIPATORY
PROSPECTION*

Claudio Rodrigues Corrêa¹  **Flávia Dias da Silva²**

¹Docente dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO, Teresópolis, RJ. ²Bacharel em Administração pelo UNIFESO, Teresópolis, RJ.

Resumo

A participação de cidadãos aprimora decisões de longo prazo em ambientes complexos. Este trabalho visa descrever cenários prospectivos do turismo de Teresópolis, de forma socialmente colaborativa e plural. Foi elaborado um arranjo de ferramentas de prospecção e foram analisadas mais de 500 respostas sobre as variáveis impactantes. Os resultados apontam para maior percepção dos gestores públicos e privados do turismo para ameaças e oportunidades com benefícios para seus habitantes.

Palavras-Chave: Teresópolis; Turismo; Cenários prospectivos.

Abstract

Citizen participation enhances long-term decisions in complex environments. This paper aims to describe prospective scenarios of tourism in Teresópolis, in a socially collaborative and plural way. An arrangement of prospective tools was elaborated and more than 500 answers on the impacting variables were analyzed. The results point to a greater perception of public and private tourism managers for threats and opportunities with benefits for their inhabitants.

Key-words: Teresópolis; Tourism; Prospective scenarios.

Introdução

A Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro (onde Teresópolis se situa) é rica também em relevo, flora e fauna e está localizada próxima a uma grande região metropolitana. O potencial de crescimento do setor de turismo da cidade de Teresópolis e o seu transbordamento em termos de benefícios socioeconômicos para as populações dos seus municípios pode ser comparado ao adormecido gigante que é citado no hino nacional brasileiro (FRATUCCI, 2006).

Para que tal situação de descanso plácido e eterno se modifique favoravelmente, cabe, aos atores públicos e privados dessa comunidade, tomar ações no tempo presente que permitam que oportunidades e ameaças do ambiente do curto a longo prazo sejam adequadamente tomadas (YOSHIDA, WRIGHT, SPERS, 2013). Esse processo precisa de acompanhamento do mapeamento das principais forças motrizes que podem ou poderão influenciar os rumos do turismo na região (SANTOS, TRAVASSOS, 2015).

Em lugar de deixar tais reflexões e ações por conta somente dos grandes decisores no setor público e privado, será muito benéfico, socialmente, se esse debate sobre o futuro da região for feito de forma colaborativa com o envolvimento de diferentes setores e níveis da sociedade (CORREA, 2011). É importante a participação de cidadãos capazes de apresentar e discutir sistematicamente, com bases metodológicas dos estudos de estratégia de longo prazo. Isso democratiza a proposição de ações dentro das organizações regionais para lidar com a complexidade e a dinâmica de eventos, forças e atores intra e interregionais, bem como contribui para a construção participativa de cenários prospectivos, com foco em identificação e acompanhamento de sinais do futuro e causais, visando a antecipar alternativas e decidir rapidamente (LOVERIDGE, 2002). Tal contexto é digno de atenção da sociedade uma vez que traz mais possibilidades de integração, resolução de

conflitos e aprimoramento do processo decisório.

Em particular, o planejamento turístico deve, entre outros objetivos, maximizar os benefícios socioeconômicos e minimizar os custos, visando ao bem-estar da comunidade receptora e a rentabilidade dos empreendimentos do setor (BARROS, 2008).

Segundo Schwartz (2000), cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso macro ambiente e a nos adaptarmos a elas. São veículos poderosos para desafiar nossos modelos mentais sobre o mundo e erguer as cortinas que limitam nossa criatividade e recurso.

Este projeto está em consonância com o Projeto Pedagógico Institucional do UNIFESO, pois, ao propor o debate sobre os fatores importantes para o turismo de Teresópolis, busca ser fator agregador da missão dessa IES junto a sua região geográfica de abrangência, na qual ela atua como um polo de desenvolvimento regional, que contribui para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e ética. Sua coerência com a linha de pesquisa institucional indicada, Planejamento e estratégias organizacionais, deve-se às vantagens de uma visão de futuro para as organizações (GODET, 2000).

A relevância do tema abordado para o entorno social e econômico de Teresópolis pode ser evidenciada quando se percebe que a sociedade passa por período de constantes e crescentes taxas de transformação e de influências interconectadas de eventos. Nesse sentido, não apenas pela quantidade, mas também pela velocidade com a qual as alterações ocorrem, os tomadores de decisão são surpreendidos por acontecimentos com os quais não estão prontos para lidar (MINTZBERG, 1994).

Na tentativa de antecipar possíveis fatos, fenômenos ou forças capazes de influenciar os rumos de um determinado setor para amenizar impactos de futuros indesejáveis ou explorar

oportunidades vindouras, os cenários prospectivos e outros métodos de investigação de futuros alternativos ganham cada vez mais espaço no âmbito estatal e privado (POPPER, 2008). Eles são estruturas cognitivas que facilitam e adequam a formulação de problemas e avaliação dos efeitos simultâneos de incertezas particulares, alinhando eventos desordenados e incoerentes em uma estrutura coerente na qual tanto a realidade corrente quanto as possibilidades futuras se equalizam em uma gama concisa de caminhos plausíveis (LIOTTA, 2003).

O objetivo deste trabalho é descrever e discutir os cenários prospectivos para o setor de turismo de Teresópolis. Eles serão elaborados de forma socialmente participativa e plural com base em diagnósticos e estudos de futuros alternativos a serem utilizados na gestão pública ou privada da região. Isso colabora para tornar as organizações do setor de turismo mais ativas na percepção do ambiente futuro e mais ativas na mitigação de ameaças e no ganho diante das oportunidades para melhor gestão de recursos tangíveis ou não da região e benefícios para seus habitantes.

Para se alcançar o objetivo desejado, seria necessário: a) Levantar ferramentas metodológicas de estudos de futuros em planejamento estratégico; b) selecionar os participantes das consultas por questionário e das oficinas práticas; c) aplicar consultas por questionários e oficinas práticas para filtragem e aprendizagem a partir das variáveis de impacto do turismo em Teresópolis no longo prazo; d) elaborar quatro descrições dos ambientes futuros que influenciam o turismo em Teresópolis; e) compartilhar os ensinamentos adquiridos pelos partícipes com os decisores sociais.

Revisão de Literatura

O planejamento por cenários deriva da constatação de que, dada à impossibilidade de saber de que forma o futuro vai evoluir, uma boa decisão ou estratégia para adotar é aquela que considera oportunidades e ameaças de

vários futuros possíveis. Para encontrar uma estratégia “robusta”, são descritos cenários, de forma que cada cenário seja marcadamente divergente dos outros. Esses conjuntos de cenários são, sobretudo, histórias construídas sobre o futuro, cada uma modelando um mundo diferente e plausível. Dessa forma, para desenvolver o presente trabalho, é de suma importância descrever relacionamentos entre os seguintes conceitos:

Planejamento Estratégico

Segundo Philip KOTLER (1975), “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN, ALMEIDA, 1991, p.25.).

Para Steiner e Miner (1981, apud CORREA, 2011, p.41), o planejamento engloba o processo de determinação dos principais interesses externos voltados para a organização; as expectativas de interesses internos dominantes; informações sobre o desempenho passado, atual e projetado, bem como avaliações de oportunidades e ameaças do ambiente e das forças e fraquezas da empresa. Com esses dados, os administradores estão em condições de determinar os objetivos da

empresa, suas finalidades básicas, políticas e estratégias. Para esses autores, o processo de planejamento se divide em três tipos: planejamento estratégico, prazo médio e curto prazo.

Segundo Chermack e Nimon (2008, p.351), o planejamento estratégico no ambiente de negócios atual é um fenômeno que requer novidade no pensamento e está projetado para impelir os decisores a pensar diferentemente sobre o futuro (apud CORREA, 2011, p.43).

O planejamento estratégico é um envolvimento de análises do passado, presente e um possível futuro da organização. O planejamento não é uma previsão certa ou errada do futuro, apenas fornece informações para a organização utilizar como oportunidades e aproveitar e explorar as suas potencialidades diante do ambiente que irá se apresentar.

Cenários

A elaboração de cenários é uma das principais ferramentas auxiliares ao processo de planejamento e definição de estratégias. No caso do turismo, a utilização de cenários é importante no processo de orientação de gestores públicos e privados, no que concerne à alocação de recursos de forma eficiente e eficaz, na busca por melhores resultados econômicos e sociais (MONTEIRO; MARQUES, 2012).

Os cenários são “plataforma para conversações estratégicas que levam à

aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades” (SCHWARTZ, 2000:13).

Os cenários não são um fim em si mesmo, eles são construídos para auxiliar na formulação de estratégias, tendo como referência um futuro que é múltiplo e incerto. Esse fato nos leva à necessidade de analisar as oportunidades e os riscos apresentados em todos os cenários construídos de forma integrada para que possam servir efetivamente como subsídios na formulação de estratégias de longo prazo e na construção de planos de contingência (MARCIAL, 2017).

O termo cenário foi utilizado pela primeira vez durante a década de 1950 pela Rand Corporation, ao realizar estudos prospectivos. A escolha do termo foi influenciada pelo grande avanço da indústria cinematográfica naquela época. O objetivo era retirar a ideia de que esse produto descrevia o que iria acontecer e firmar o conceito de histórias a respeito do futuro. Essas histórias apresentavam possibilidades de futuro plausíveis, a partir das quais os estrategistas poderiam melhor decidir e, assim, adotar uma postura de construtores do futuro desejado.

Na construção de cenários, é necessário ter um olhar para o futuro como uma possibilidade e não como uma continuação do presente. O quadro a seguir traz algumas definições de cenários, de diversos outros autores:

Quadro 01 – Definições de Cenários

Autores	Definições de Cenários
Kahn e Weiner (1967)	“Narrativas do futuro que concentram a atenção sobre processos causais e pontos de decisão” (p. 6).
Porter (1985)	“Uma visão internamente consistente do que o futuro pode vir a ser. Não uma previsão, mas um possível resultado futuro” (p. 63).
Schwartz (1995)	“Uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas” (p. 18).
Fahey e Randall (1998)	“Descrições, vividamente contrastantes, de projeções alternativas plausíveis de partes específicas do futuro” (p. 6).
Glenn (2003)	“Um cenário é uma história que liga a descrição de um futuro específico à presente realidade numa série de relações causais que ilustram decisões e consequências” (p. 4).
Ringland (2003)	“Planejamento com cenários é a parte do planejamento estratégico que se relaciona com as ferramentas e as tecnologias para lidar com as incertezas do futuro” (p. 4).
Godet (2006)	“Construção de cenários estratégicos não pretende eliminar a incerteza com previsões, mas reduzir a incerteza tanto quanto possível e habilitar pessoas a tomar decisões em vista de futuros desejados” (p.8).

Fonte: CORREA (2011).

Método Delphi

O conceito básico deste método consiste em consultar um grupo de especialistas sobre determinado tema e seus possíveis estados futuros. A consulta é realizada por meio de questionário aplicado em mais de uma rodada de consulta com o objetivo de se obter uma convergência das respostas. A consulta preserva o anonimato dos respondentes, visando a evitar o alinhamento das opiniões com as respostas de algum especialista de destacada reputação. A cada rodada é realizado um feedback aos respondentes do grupo de especialistas e é implementada uma nova consulta que permite ao respondente calibrar seu julgamento (WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000, apud YOSHIDA, 2013).

Segundo Landeta (2006, apud CORREA, 2011, p.47), o método Delphi pode ser visto como um debate controlado, no qual as razões das opiniões extremas são explicitadas e comunicadas de volta, buscando anular qualquer envolvimento emocional e efeitos psicológicos, como inibição ou personalidades dominantes, entre os participantes.

Para esse autor, o método Delphi, que é uma das abordagens mais conhecidas e comumente empregadas na construção de cenários, passou por várias fases: começou como segredo militar, depois adquiriu o status de novidade, ganhou popularidade, foi muito criticado e reexaminado até atingir um máximo de interesse na década de 1980. Segundo ele, tendo passado o período de entusiasmo, a comunidade científica o via como mais uma técnica de pesquisa válida, madura e de uso relativamente estável. Ela ainda é plenamente válida nesse contexto onde a velocidade das mudanças implica que o futuro depende cada vez mais do desejo dos agentes do presente e, particularmente, no campo das ciências sociais onde as complexas e variáveis intervenções humanas tornam dados objetivos e modelagem de relacionamentos insuficientes para explicar e projetar ações.

Para Gilberto (2004), cenário funciona "como uma técnica de avaliação que busca o consenso de opiniões de um grupo de pessoas, na sociedade ou nas organizações, a respeito de eventos futuros". Até coopera para obtenção de uma visão conjunta do futuro pela consolidação de julgamento intuitivo do grupo de especialistas e peritos. Tal visão traduz o conhecimento, a experiência e a criatividade do grupo que passou por um processo de troca de informações e opiniões elucidativas sobre o assunto que está sendo prospectado.

Para Landeta (2006, apud CORREA, 2011, p.48), trata-se de uma metodologia de trabalho em grupo que busca a convergência de opiniões e procura minimizar os problemas típicos dos grupos. Para esse autor, a repetição de consultas, o retorno (*feedback*) controlado da informação por um grupo de controle, o agrupamento estatístico das respostas e o anonimato dos peritos, ou pelo menos de suas opiniões, são as principais características deste método.

Análise Morfológica

A Análise Morfológica destina-se a escolher as variáveis e "componentes" a reter e as hipóteses (ou configurações) que se consideram como cobrindo o campo das possibilidades de evolução de cada variável ou "componente", sendo que a combinatória destas configurações pode originar um grande número de cenários. Seu objetivo é explorar o campo das evoluções possíveis, listando as variáveis-chave da Análise Estrutural e definindo, depois, as configurações possíveis que podem revestir no futuro (no horizonte temporal escolhido) e explorando a combinatória dessas configurações (RIBEIRO, 2007).

De acordo com Godet (2001, apud NICHOLS, 2019, p.140), a análise morfológica é a combinação das diversas hipóteses identificadas no aprofundamento das variáveis-chave. Ela fornece um método estruturado para assegurar a consistência e a relevância no desenvolvimento de cenários. É importante perceber que mesmo um campo morfológico

relativamente pequeno pode conter um número extenso de soluções teóricas, ampliando a quantidade de cenários para um número além do necessário.

Método Gbn

Fases do método GBN que consiste em uma visão do mundo com preocupações e incertezas como demonstrado na figura abaixo:

Figura 01 - Fases do Método GBN



Fonte: MARCIAL & GRUMBACH (2006)

Turismo

O turismo é uma atividade que envolve o deslocamento de pessoas de um lugar para o outro. É uma mistura complexa de elementos materiais, que são os transportes, os alojamentos, as atrações e as diversões disponíveis, e dos fatores psicológicos, que seriam desde uma simples fuga, passando pela concretização de um sonho ou fantasia, até simplesmente a recreação, o descanso e incluindo, ainda, inúmeros interesses sociais, históricos, culturais e econômicos. Devido a esses elementos, cada vez mais pessoas em todo o mundo encontram, nas viagens, a melhor alternativa para preencher seu tempo livre. Daí as boas perspectivas para o turismo (PEREIRA, 2002). É a soma de relações e de serviços de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias ou profissionais (DE LA TORRE, 1992, P.19, apud BARRETO, 2014, p.4).

O turismo é uma das atividades que mais se desenvolveu nos últimos tempos no mundo inteiro e, devido a esse crescimento, tem sido visto como um indutor ao avanço da economia e ao desenvolvimento das cidades, sendo um dos grandes responsáveis pela melhora na qualidade de vida das pessoas, através da geração de emprego e renda (FUHRMANN; RIBEIRO, 2014).

Segundo pesquisas, o setor turístico tende a crescer progressiva e continuamente, transformando-se, assim, em uma das principais atividades da economia mundial. Para a sociedade, a grande contribuição deste setor se dá na geração de muitos empregos, construção de uma infraestrutura para o turismo, que serve também para a comunidade local, preservação da história e da cultura das localidades, além de um aumento significativo na renda da população das cidades, o que contribui para uma melhora na qualidade de vida destas pessoas (FUHRMANN; RIBEIRO, 2014).

Importância do Planejamento em Turismo

“O planejamento do turismo deve considerar todas as formas possíveis de contribuição ao bem-estar dos moradores e desenvolvimento integral do destino” (PETROCCHI, 2009, p. 2, apud FUHRMANN; RIBEIRO, 2014, p.9).

A grande importância que o planejamento turístico tem para uma localidade está no papel de desenvolver os destinos turísticos de forma sustentável, sempre levando em conta as peculiaridades de cada local planejado, dessa forma proporcionando o bem-estar aos moradores da comunidade, que serão beneficiados com os ganhos proporcionados pela atividade turística bem planejada (FUHRMANN; RIBEIRO, 2014).

O planejamento deve minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios gerados pela atividade turística, de forma a contribuir para a conservação e preservação dos patrimônios das localidades, sejam eles culturais, históricos, sociais ou ambientais, pois todos eles são importantes para o desenvolvimento do turismo. Porém, para que este planejamento ocorra perfeitamente, faz-se necessário que sejam definidos os objetivos do mesmo, bem como ocorra a divisão das tarefas entre os parceiros, de forma que se possam alcançar as metas propostas dentro dos prazos estipulados, fazendo com que cada um contribua neste processo de alguma maneira, para que se sintam pertencentes também a este desenvolvimento (DIAS, 2008, apud FUHRMANN; RIBEIRO, 2014, p.9).

Dessa forma, vemos a grande necessidade de se planejar a atividade turística, pois somente desta maneira as comunidades irão sentir os benefícios gerados por essa atividade, e passarão a se engajar no processo de desenvolvimento desta atividade, atuando como verdadeiros agentes do planejamento, executando as ações propostas com a finalidade de alcançar o objetivo de uma atividade turística sustentável para estas localidades, sempre

primando pelo não esgotamento dos recursos turísticos, para que eles possam ser utilizados por outras muitas gerações (FUHRMANN; RIBEIRO, 2014).

Metodologia

O estudo é do tipo bibliográfico, exploratório e empírico, com dados e pessoas que se relacionam direta ou indiretamente com o turismo atual e futuro de Teresópolis.

Este projeto é desenvolvido com os estudantes de Iniciação Científica Bolsistas Alécio Delgado Faria Lopes e Flávia Dias da Silva (graduandos em Administração no UNIFESO) e com as Estudantes do Programa Jovens Talentos Sarah Silva de Souza Pereira e Carolina Campos Hastenreiter Catão (de escolas de ensino médio de Teresópolis apoiados com bolsa FAPERJ).

Mesmo considerando que toda pesquisa com seres humanos pode envolver riscos em tipos e gradações variados, nessa pesquisa, apenas se identifica riscos mínimos (como constrangimento ou quebra de sigilo empresarial), uma vez que as pessoas consultadas iriam apenas opinar sobre assuntos que são muito distantes do conjunto de fatores que as afetariam psicologicamente. Ao mesmo tempo, não serão feitas consultas (presenciais ou não) em ambientes que possam ser prejudiciais ao seu bem estar físico ou mental.

Os procedimentos metodológicos estão organizados em cinco etapas encadeadas cronologicamente e suportadas por fontes bibliográficas pertinentes e atuais:

1ª Etapa – levantamento das ferramentas de estudos de futuro e variáveis do turismo

Para se conhecer os métodos prospectivos e aprender como são aplicados, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica na literatura especializada e em bases de dados em fontes internacionais e nacionais sobre: métodos de estudos de futuro disponíveis; as consultorias brasileiras e estrangeiras prestam serviços de estudos prospectivos; as

organizações brasileiras e estrangeiras elaboram cenários e outros métodos prospectivos dentro do seu planejamento estratégico. Também se recorreu à literatura para levantar as principais variáveis que impactam o turismo no Brasil e no contexto internacional.

2ª Etapa - levantamento das variáveis do turismo específicas de teresópolis.

Por enquete (ou *survey*) de questionário com duas rodadas, iniciando com 27 variáveis obtidas na etapa anterior. Essa etapa da pesquisa iniciou sendo divulgado um link por e-mail, whatsapp, instagram, facebook para as redes de relacionamentos dos pesquisadores, bem como para contatos obtidos com representantes das seguintes organizações da cidade: Curso de Turismo da UERJ e do Conselho Municipal de Turismo (que declararam parceria com essa empreitada) e da ACIAT (Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Teresópolis), do SESC e do Rotary Club de Teresópolis. Sendo assim, o critério de amostragem utilizado foi por conveniência.

No texto de divulgação, solicitava-se que fosse respondida a primeira rodada do questionário em um link do Google forms específico, escolhendo cinco daquelas 27 variáveis e indicando outras que não estão ali listadas. Link do formulário usado:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTnG7OoHUB05ViQIPyzJOuLr_Cz2WbjCIKsPf6tvZUWabgpw/viewform?vc=0&c=0&w=1

O tempo de resposta foi de um mês e fez-se a tabulação das respostas da primeira rodada e a listagem das variáveis ordenadas por maior número de votos.

Com base nas respostas, será feita uma segunda rodada (enviando novamente para todos da primeira rodada), na qual apresenta-se as variáveis ordenadas por maior número de votos e pede-se uma nova votação em busca de consenso sobre as variáveis mais votadas anteriormente e as sugeridas na primeira rodada. Ao final, terá uma lista das 10 principais variáveis.

3ª etapa – Seleção de participantes das oficinas práticas

Nessa rodada, já se pergunta se o respondente gostaria de participar nas demais fases da pesquisa, retornando com seu e-mail. Para a realização das oficinas práticas de métodos prospectivos, serão convidados os respondentes dos questionários bem como prospectadas e selecionadas pessoas voluntárias e organizações (empresas, instituições sem fins lucrativos etc) na comunidade de Teresópolis, bem como especialistas em diversas áreas do conhecimento e de atividades de negócios para atuarem com peritos das consultas para a elaboração de cenários locais.

4ª etapa – Aplicação das oficinas de debate com a sociedade para construção de cenários

O objetivo das oficinas é duplo. Por um lado, conhecer mais profundamente o comportamento estimado futuro das dez variáveis mais importantes tanto isoladamente quanto de uma sobre outra e, por outro lado, fazer isso de forma participativa, de modo que os integrantes das oficinas aprendam sobre isso ao longo do processo. O primeiro tipo de oficina tem por objetivo refinar o conhecimento do grupo sobre qual o desenvolvimento estimado nos próximos 20 anos da influência das dez principais variáveis no setor de turismo de Teresópolis. Para tal, cada participante foi previamente convidado a expor, durante a oficina oralmente por cinco minutos, as suas estimativas para todos os participantes, seguido por cinco minutos de perguntas. Cada participante atribuiu notas de 1 a 5 para o grau de influência daquela variável no setor de turismo de Teresópolis, de forma a se poder ter uma pontuação para todas as variáveis. No outro tipo de oficina, os participantes discutiram os impactos cruzados que as cinco variáveis mais importantes (levantadas na oficina do tipo anterior) teriam umas sobre as outras, sendo feito em formato de Brainstorming. Nessas oficinas, convidou-se

voluntários (*stakeholders* seriam desejáveis) para participar da montagem dos cenários alternativos, ou seja, das descrições dos roteiros dos comportamentos futuros das variáveis.

5ª etapa – Avaliação e divulgação dos resultados

Nesta fase, avaliou-se a percepção das organizações partícipes quanto aos ganhos que

o planejamento estratégico com estudos de futuros alternativos de longo prazo pode trazer para seu desempenho. Finalmente, foi feita a divulgação dos cenários prospectivos do turismo de Teresópolis e a integração dos ensinamentos adquiridos pelos partícipes, mediante a elaboração de artigos.

O quadro abaixo resume o relacionamento entre as etapas:

Quadro 02 – Relacionamento entre as Etapas.

Nº	Objetivo da etapa	Instrumentos	Resultados pretendidos
1	Levantamento das ferramentas de estudos de futuro	Pesquisa bibliográfica	Arranjo metodológico para esta pesquisa e lista preliminar de variáveis importantes para o turismo.
2	Levantamento das variáveis do turismo de Teresópolis	Enquete	10 variáveis mais impactantes para o turismo de Teresópolis.
3	Seleção de participantes das oficinas práticas	Enquete e indicações	Conjunto de pessoas para debater as variáveis e de locais para o debate.
4	Aplicação das oficinas para descrição de cenários	Workshops	Maior compreensão compartilhada dos relacionamentos entre as variáveis moldarão o futuro do turismo de Teresópolis.
5	Avaliação e divulgação dos resultados	Apresentações públicas	Conscientização na sociedade (incluindo os <i>stakeholders</i>) de ameaças/opportunidades para o turismo de Teresópolis no futuro.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Resultados

1ª Etapa

Na 1ª etapa do projeto, Levantamento das ferramentas de estudos de futuro, buscou-se conhecer os métodos prospectivos e aprender como são aplicados. Para tal, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica na literatura especializada e em bases de dados em fontes internacionais e nacionais sobre os métodos de estudos de futuro disponíveis, as consultorias brasileiras e estrangeiras prestam serviços de estudos prospectivos e as organizações brasileiras e estrangeiras elaboram cenários e outros métodos prospectivos dentro do seu

planejamento estratégico. As pesquisas realizadas em artigos e demais documentos trouxeram os seguintes resultados que serviram para lançar luz sobre os seguintes objetivos específicos:

a) Compreender como as consultorias e organizações brasileiras e estrangeiras constroem e aplicam métodos de estudos de futuros prospectivos em planejamento estratégico;

b) Elaborar um arranjo de ferramentas de estudos prospectivos para a elaboração desse estudo de cenários futuros.

Para tal, foram consultados os seguintes documentos:

Quadro 03 – Documentos Consultados.

	Brasileira	Estrangeira
Consultorias	Brainstorming FRANCO, Fernando Leme, Prospectiva estratégica: Uma metodologia para a construção do futuro. UFRJ. Tese doutorado Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: COPPE-UFRJ, 2007.	Global Business Network LEAL, Catarina Mendes. Construir Cenários – o Método da GBN. Departamento de Prospectiva e Planejamento e Relações Internacionais. Ministério do Ambiente e do Desenvolvimento Regional. Lisboa, 2007.
Organização	CGEE -COELHO, G. M. et al. Foresight estratégico. Parcerias Estratégicas. v. 15, n. 30, junho de 2010, Brasília-DF.	SHELL KUPERS, R. WILKINSON, A. Vivendo em futuros. Harvard Business Review. 2013
Métodos	Método Grumbach MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.	Método Delphi GORDON, T. The Delphi Method / The Cross-impact method. Futures Research Methodology. V. 2.0. The Millennium Project, American Council for the U.N. University. Washington, DC, 2003.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

2ª e 3ª Etapa

Essas etapas se referem ao Levantamento de variáveis e seleção de participantes das oficinas. Das fases planejadas, foi executada a fase 1 - Levantamento por pesquisa bibliográfica das variáveis que impactam o turismo e concluída com 27. Para a fase 2, levantamento das variáveis do turismo específico de Teresópolis, foi elaborada uma pesquisa por enquete – duas rodadas ao menos, iniciando com 27 essas variáveis. Essa pesquisa foi enviada com o pedido para que se responda um questionário.

As divulgações oficiais nas redes sociais foram iniciadas no dia 10 de maio de 2019. No aplicativo de mídia social Whatsapp, foi enviado um pequeno texto a conhecidos dos pesquisadores, pedindo a colaboração de cada um para que respondessem ao questionário (com o link já anexado) e, também, compartilhassem com os demais. No aplicativo de mídia social Instagram, foi utilizada uma imagem nos “stories” dos pesquisadores (duração de 24h), perguntando quais de seus seguidores gostariam de ajudar no projeto respondendo ao questionário. Para isso,

utilizou-se o “sticker” de “sim ou não”. Aos que responderam “sim”, foram enviados textos em privado com o link do questionário anexado, já agradecendo pela colaboração. No Facebook e no Twitter, utilizou-se uma imagem do Dedo de Deus (Figura 2), principal ponto turístico da cidade, e um pequeno texto embaixo, com a chamada “precisamos de você!”. Da mesma forma, aos que se disponibilizaram, foi enviado o link do questionário no privado, agradecendo e pedindo para que compartilhassem também com potenciais interessados em suas redes sociais.

Figura 02 – Imagem Utilizada nas Redes Sociais.



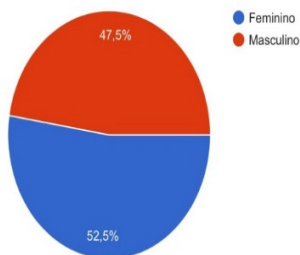
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Até o dia 26/05/2019, foram coletadas 524 respostas, assim representadas quanto aos dados demográficos (Figura 3) e as respostas das variáveis de impacto no futuro do turismo (Figura 4):

Figura 3 - Dados demográficos:

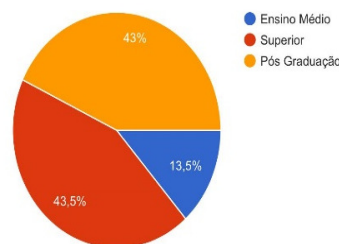
Sexo

520 respostas



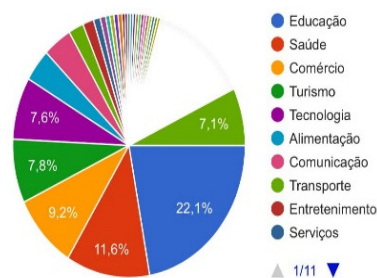
Escolaridade

519 respostas



Sua área de atuação

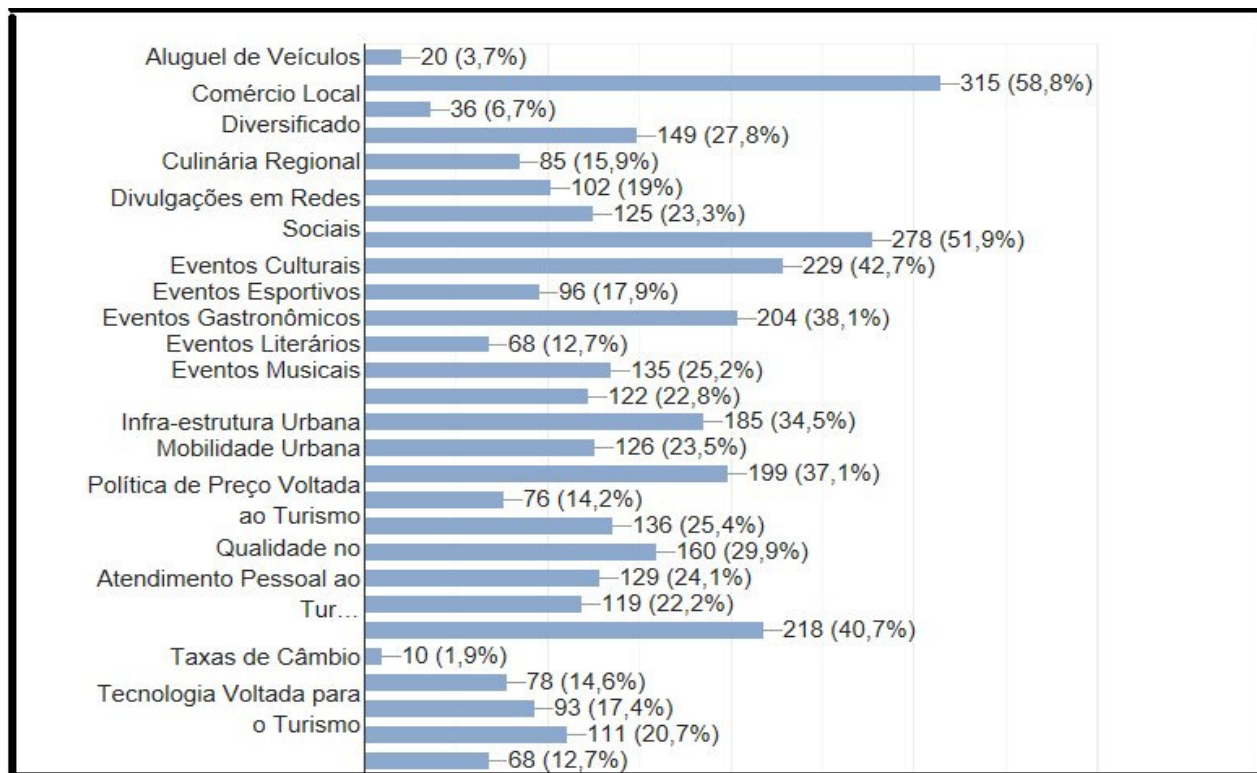
524 respostas



Fonte: Questionário (2019).

A partir dos resultados da primeira rodada da enquete, foram listadas as variáveis por quantidade de votos recebidos (Figura 4).

Figura 4 – Variáveis por Quantidade de Votos.



Fonte: Questionário (2019).

Vários participantes ainda sugeriram outros fatores (listados em ordem alfabética): Acesso aos locais de turismo; Agroecologia; Educação ambiental; Geoturismo; Limpeza dos espaços públicos; Observação de pássaros; Qualidade de vida para o idoso; Receptividade da população ao turista; Resgate histórico-cultural local; Saneamento ambiental; Sinalização turística; Turismo cervejeiro e Turismo de Montanha.

Foi então elaborada a segunda rodada, na qual, usando os métodos de divulgação da primeira, perguntou-se aos respondentes:

“Considerando a complexidade de Teresópolis e o dinamismo do mundo moderno, escolha apenas cinco fatores que você acredita que mais poderão, direta ou indiretamente,

gerar impactos positivos ou negativos sobre o turismo desta cidade nos próximos 20 anos?

A lista abaixo segue a ordem dos mais votados na rodada anterior. Inserimos nela (por similaridade temática e marcados com *) os outros fatores que os participantes sugeriram na 1ª rodada”.

Oficinas de Imaginação de Futuros

Foi possível realizar duas dessas oficinas. A primeira oficina foi realizada no início de outubro de 2019 na reunião ordinária do Rotary Club no restaurante Taberna Alpina. Dela, participaram 25 pessoas, dentre elas o subsecretário de Turismo de Teresópolis. As variáveis mais votadas nas enquetes foram assim apresentadas na Figura 5:

Figura 5 – Variáveis Mais Votadas.

• Mais votados	2ª Rodada >		1a rodada	
	Ordem	votos	Ordem	Revista
Impacto no turismo de Teresópolis				
Atrativos turísticos naturais	1	171	1	1
Segurança pública	4	110	2	2
Ecoturismo	2	109	31*	
Eventos culturais	3	105	4	3
Eventos Gastronômicos	5	90	53*	
Opções turísticas de descanso e lazer	6	68	6*1	
Infraestrutura urbana	7	54	7	4
Políticas públicas voltadas para o turismo	10	53	8	5
Turismo cervejeiro*	novo	48	93*	
Educação ambiental*	novo	47	10*1	
Limpeza dos espaços públicos*	novo	47	11	6
Qualidade de vida da população local	8	42	12	7
Resgate histórico-cultural local*	novo	40	13	8
Turismo de Montanha	novo	40	14*1	
Mobilidade urbana	13	38	15	9
Qualidade no atendimento pessoal ao turista	12	35	16	10

Fonte: Questionário (2019).

As dezesseis variáveis mais impactantes para o turismo de Teresópolis foram, então, apresentadas na Figura 6 com tamanhos de letras diferentes para indicar sua relevância na votação e agrupadas por temas:

Figura 6– Variáveis Mais Impactantes para o Turismo.



Fonte: Questionário (2019).

Os 25 participantes votaram naquelas que consideraram as mais relevantes.

A segunda oficina ocorreu no dia 07 de dezembro de 2019 na reunião do grupo de trabalho de atualização do Plano Diretor de Teresópolis e foi promovida pelo Conselho da Cidade nas dependências do UNIFESO, seguindo a mesma dinâmica da primeira e com sete participantes.

Essa lista, depois do final da segunda rodada da enquete, pode vir a se configurar como uma contribuição para a literatura do campo por relacionar as variáveis mais impactantes para o turismo da cidade. Ao mesmo tempo, contribui para esta unidade de análise por ser insumo para as oficinas de debates com a sociedade nas quais serão discutidas *per se* e quanto aos seus impactos recíprocos com reflexos na formação do ambiente futuro para o turismo local.

4ª etapa - Descrição de cenários

Para descrever os cenários, foram selecionadas as oito variáveis mais votadas do questionário.

Quadro 04 – Variáveis de Impacto do Questionário 2ª Rodada.

Fator de impacto no turismo de Teresópolis	1ª Rodada	2ª Rodada
	Votos	Votos
Atrativos turísticos naturais	315	164
Ecoturismo	278	105
Eventos culturais	229	102
Segurança pública	218	103
Eventos Gastronômicos	204	88
Opções turísticas de descanso e lazer	199	65
Infraestrutura urbana	186	49
Qualidade de vida da população local	161	40

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A partir das combinações mais plausíveis das hipóteses de estado final dessas variáveis, foi construída a Análise Morfológica demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 05 – Análise Morfológica

Variáveis		Hipóteses			
Variável 1	Atrativos turísticos	Bem			Mal
Variável 2	Ecoturismo	Ativo			Inativo
Variável 3	Eventos culturais	Muito			Pouco
Variável 4	Segurança pública	Segura			Insegura
Variável 5	Eventos gastronômicos	Muito			Pouco
Variável 6	Opções descanso lazer	Muito			Pouco
Variável 7	Infraestrutura urbana	Ampla			Restrita
Variável 8	Qualidade de vida da população	Boa			Ruim
		Cenário A	Cenário B	Cenário C	Cenário D

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Em seguida, foram descritos quatro cenários através do método GBN:

Cenário A

Atrativo Bem /Ecoturismo Ativo /Eventos culturais Muito /Segurança pública Segura /Eventos gastronômicos Muito /Opções descanso e lazer Muito /Infraestrutura urbana Ampla /Qualidade de vida Boa.

Titulo: Cidade Paradisíaca. Formato: Relato de Morador ao seu Parente da capital do Estado.

Enfim, chegamos ao ano de 2040 com a cidade renovada e totalmente modificada com os nossos parques e belezas naturais bem conservadas e o ecoturismo ativo em cada um deles, e o povo ainda consegue reclamar.

Em 2040, a nova administração pública começou a lutar para conseguir reverter a precária situação da cidade que se encontrava totalmente devastada, sem planejamento algum. Foi quando surgiu a ideia de investir em eventos culturais, sabendo que atrairia turistas de vários lugares para cidade. Através dos eventos culturais realizados, a cidade está progredindo na economia. Além disso, o investimento em segurança está incentivando a atração de novos turistas, visto que estes se sentem mais confiantes de visitar a cidade.

E nesta atitude para mudar a situação da região, o setor privado também participou, se qualificando e aperfeiçoando seus dons na cultura gastronômica para oferecer o melhor para os turistas que por ali passam. Hoje, em 2035, possuímos uma cultura gastronômica forte, que é conhecida em todas as cidades vizinhas da região serrana.

Sobre a infraestrutura da cidade, depois de muito tempo com os bueiros entupidos e causando alagamento em vários pontos da cidade, levando ao engarrafamento e ruas cheias de buracos, conseguiram reverter esse aspecto tenebroso que assustava nossos turistas. Todos nossos bueiros foram vistoriados e limpos para oferecer uma infraestrutura excelente para todos que por ali

trafegam, de forma que os que reparam se encontram muitos satisfeitos com os resultados que estão encontrando depois de cinco anos de muito trabalho. Tendo em vista que nossas ruas e avenidas se tornaram amplas, os engarrafamentos exacerbados foram evitados, permitindo fácil acesso aos principais pontos turísticos.

Todas essas qualidades são resultado de um bom planejamento estratégico e uma boa administração pública que há anos a cidade não conhecia, atuando fortemente na área do turismo, a qual tem fornecido muitos benefícios aos habitantes de forma a promover a eles uma boa qualidade de vida, mesmo que para alguns tudo ainda é pouco.

Cenário B

Atrativo Mal /Ecoturismo Ativo /Eventos culturais Poucos /Segurança pública Boa /Eventos gastronômicos Muito /Opções descanso e lazer Poucas /Infraestrutura urbana Ampla /Qualidade de vida Ruim

Titulo: Cultura História Esquecida. Formato: Reclamação no Blog Tudo Aqui

Gostaria de relatar minha insatisfação como turista sobre os atrativos da cidade que estão muito ruins. Há uns três anos atrás, estive aqui e os atrativos estavam deslumbrantes, o que houve? Seria uma má administração pública ou até mesmo do setor privado? O ecoturismo continua o mesmo, excelente, porém, os atrativos precisam andar juntos. Há pouquíssimas opções de descanso e lazer, mesmo tendo uma infraestrutura robusta que permite o fácil acesso. O que chamou atenção foi a quantidade de eventos gastronômicos, isso é um ponto positivo a se destacar e a segurança pública que nos permite ter a tranquilidade que precisamos. Acredito que, através desse relato, os órgãos responsáveis possam tomar iniciativas para mudar esse cenário e atrair muitos turistas para, então, apresentar uma boa qualidade de vida para a população.

Cenário C

Atrativo Mal /Ecoturismo Inativo
/Eventos culturais Pouco /Segurança pública
Segura /Eventos gastronômicos Insegura
/Opções descanso e lazer Pouco /Infraestrutura
urbana Restrita /Qualidade de vida Ruim.

Título: Cidade Caótica. Formato:
Manchete de Jornal

A cidade serrana do Rio de Janeiro, nomeada como Teresópolis, entra em estado de emergência. Não existe mais nenhum evento que traga benefícios econômicos para a cidade. Os atrativos turísticos e o ecoturismo estão totalmente inativos. As ruas estão abandonadas, cheias de buracos e sem nenhuma sinalização, dificultando a entrada e a saída da sociedade. Os poderes públicos, nos anos anteriores, usaram, de forma incorreta, os recursos e as consequências estão surgindo. Em pleno ano 2040, quando a população imaginou que poderia esperar uma qualidade de vida melhor, caminha pela rua com medo, por não ter segurança adequada, sendo surpreendida por incontinentes que tentam, de todas as formas, agir de forma incorreta diante da sociedade.

Cenário D

Atrativo Bem /Ecoturismo Inativo
/Eventos culturais Pouco /Segurança pública
Segura /Eventos gastronômicos Muito /Opções
descanso e lazer Pouco /Infraestrutura urbana
Restrita /Qualidade de vida Ruim

Título: Natureza Desprezada. Formato:
Diálogo de passantes na Praça da Feirarte.

Pedro - Chegamos a 2040 com o PARNASO, o Parque MunMont de Teresópolis e o Parque dos Três Picos muito bem conservados ecologicamente, mas sem qualquer tipo de ações do ecoturismo para desenvolver sustentavelmente a economia da cidade com o ecoturismo.

Henrique – Pois é, os setores públicos e da iniciativa privada, que deveriam fomentar os eventos culturais, estão agindo sem nenhum

planejamento, somos ricos em belezas naturais, porém, mal administradas.

Pedro – Mano, nem as opções de descanso e lazer se encontram com tanta variedade como antes, a falta de imóveis causa preços altíssimos para aqueles que procuram hospedagens para passar uma temporada.

Henrique - A única vantagem que existe na região serrana é a segurança pública, que comparada a outros lugares está de parabéns.

Pedro – Concordo com você, outro ponto a se observar são os eventos gastronômicos que são espetaculares, porém, de difícil acesso pela infraestrutura urbana que é oferecida até chegar aos eventos, ou até mesmo aos pontos turísticos.

Henrique – Você tem razão, existem muitas belezas a serem exploradas, mas muitos pontos que ainda precisam de melhoria para conseguir oferecer uma qualidade de vida boa.

Pedro – Meu grande amigo, acho que nossa visita terá que ficar para um período um pouco mais longe, nesse momento está sem condições de se deslocar para região serrana.

Henrique – É verdade, quem sabe podemos ir em 2045?

Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho, descrever e discutir os cenários prospectivos para o setor de turismo de Teresópolis, e os secundários foram atingidos em quase sua totalidade. Pelo exposto, foi possível: a) levantar ferramentas metodológicas de estudos de futuros em planejamento estratégico; b) selecionar os participantes das consultas por questionário e das oficinas práticas; c) aplicar consultas por questionários e oficinas práticas para filtragem e aprendizagem a partir das variáveis de impacto do turismo em Teresópolis no longo prazo; e d) elaborar quatro descrições dos ambientes futuros que influenciam o turismo em Teresópolis. Para próximos estudos, sugere-se a realização de tais oficinas participativas de elaboração dos cenários com envolvimento de diferentes setores da sociedade de forma a ajudar na elaboração de políticas públicas e

planejamentos estratégicos privados de longo prazo, como fruto de melhor percepção dos sinais que vão conformar o ambiente futuro.

Referências

BARROS, Marta Cristine Pires. Cenários prospectivos e o desenvolvimento do turismo: Aspectos teóricos e operacionais. Centro de Excelência em Turismo. Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

CORREA, Claudio Rodrigues, Cenários prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico: estudo de casos de grandes organizações brasileiras. UFRJ. Tese doutorado Administração. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ, 2011.

FRATUCCI, Aguinaldo César. A formação e o ordenamento territorial do turismo no Estado do Rio de Janeiro a partir da década de 1970. BARTHOLO, R.; BADIN, L.; DELAMARO, M. Turismo e sustentabilidade no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Garamond, p. 81-109, 2006.

GODET, Michel. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological Forecasting and Social Change. Volume 65, Issue 1, September 2000,

LIOTTA, P.H. The Art of Reperceiving: Scenarios and the Future. Naval War College Review. 56 (Autumn 2003): 121-132.

LOVERIDGE, Denis. Experts and Foresight: Review and experience. Paper 02-09. PREST. The University of Manchester. June 2002.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, p.107-114, Jan-Feb, 1994.

POPPER, R. How are foresight methods selected? Foresight. vol. 10 no. 6. pp. 62-89. 2008.

SANTOS, Luana Carla de Moura; TRAVASSOS, Rafael. Cenários prospectivos: O turismo brasileiro de 2016 a 2018. SEBRAE Inteligência de Mercado. Cenários e Projeções Estratégicas SEBRAE. 2015.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

YOSHIDA, Nelson Daishiro; WRIGHT, James Terence Coulter e SPERS, Renata Giovinazzo, A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 1, 2013.

Apoio financeiro:

PICPq - Plano de Iniciação Científica e Pesquisa do UNIFESO.

FAPERJ - Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro.