

CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O PLANEJAMENTO INTERSETORIAL DO TURISMO EM TERESÓPOLIS

PROSPECTIVE SCENARIOS FOR THE INTERSECTORAL PLANNING OF TOURISM IN TERESÓPOLIS

Claudio Rodrigues Corrêa, Edilane Angelo da Silva, Sara de Almeida Ferreira

RESUMO

Apesar da resistência humana em planejar o futuro, principalmente na pandemia, as organizações em geral e as do setor de turismo de Teresópolis, pelo seu potencial transbordamento socioeconômico, precisam discutir socialmente e implementar ações de longo prazo. O objetivo deste trabalho é elaborar cenários prospectivos como subsídios para o planejamento estratégico intersetorial de turismo de Teresópolis-RJ. Ele é desenvolvido nas etapas: levantamento das ferramentas e práticas de estudos de futuro; seleção de variáveis que impactam na atividade de turismo no longo prazo; debate e compartilhamento dos conhecimentos mapeados; e avaliação e divulgação dos resultados. De vinte e oito variáveis da literatura em turismo, são selecionadas as mais importantes para Teresópolis por consultas a especialistas (método Delphi) e debate no Conselho Municipal de Turismo (método Brainstorming). Dessas, são descritos quatro cenários tendo como eixos: segurança pública e infraestrutura urbana. Os resultados sugerem que tais cenários, apesar omitirem influências significativas em campos como novas tecnologias e locomoção humana, podem colaborar para que atores da sociedade local adotem melhores diretrizes estratégicas considerando uma gama de caminhos futuros alternativos. Entre os benefícios sociais, pode-se esperar tornar os gestores públicos e privados da cidade mais sensíveis na percepção do ambiente futuro e mais ativos preventivamente na mitigação de ameaças e ganho diante das oportunidades, hoje ainda expressas como sinais tênues.

Palavras-Chave: Teresópolis; Planejamento Turístico; Cenários prospectivos; Gestão Pública; Negócios

ABSTRACT

Despite human resistance to plan for the future, especially in the pandemic, organizations in general and those in the tourism sector in Teresópolis, due to its potential socio-economic overflow, need to discuss socially and implement long-term actions. This paper aims to elaborate Prospective scenarios as subsidies for the intersectoral strategic planning of tourism in Teresópolis-RJ. It was developed in the following stages: survey of tools and practices of future studies; selection of variables that impact the tourism activity in the long term; debate and sharing of the mapped knowledge; and evaluation and dissemination of the results. From twenty-eight variables in the tourism literature, the most important ones for Teresópolis were selected through consultation with experts (Delphi method) and discussion in the Municipal Tourism Council (Brainstorming method). Of these, four scenarios were described having as axes: public security and urban infrastructure. The results suggest that such scenarios, despite omitting significant influences in fields such as new technologies and human locomotion, can collaborate so that local society players adopt better strategic guidelines considering a range of alternative future paths. Among the social benefits, one can expect to make the city's public and private managers more sensitive in the perception of the future environment and more active in mitigating threats and gaining from opportunities, today still expressed as faint signs.

Keywords: Teresópolis; Tourist Planning; Prospective scenarios; Public management; Business.

INTRODUÇÃO

Para a maioria dos seres humanos é difícil pensar em longo prazo, mas as próximas gerações vão cobrar de nós as boas ou as más consequências das ações que tomamos hoje e do legado que

deixaremos para elas (MASON, HERMAN, 2003; KRZARNIC, 2021).

Os impactos multisetoriais da pandemia COVID19 em escala global vão se fazer sentir por muitos anos, mas também podem nos fazer refletir sobre nossas ações nas esferas de política e

economia, bem como nos estilos de vida e outros aspectos sociais (LAURO et al, 2020; KRZYNARIC, 2021).

Pela complexidade embutida na tarefa de planejamento de longo prazo em qualquer setor, é necessário que a responsabilidade pelas decisões de hoje que trarão melhores condições nas esferas públicas e privadas nas próximas décadas seja acompanhada por recursos metodológicos igualmente complexos. Devido à existência de mais de um futuro possível, é necessário usar ferramentas que nos permitam alargar os mapas mentais para perceber antes e tomar as decisões estratégicas mais coerentes para um maior leque de caminhos alternativos futuros. E a partir do conhecimento e monitorização dos fatores críticos, evitar ameaças e aproveitar as oportunidades (GODET, 2000; CORREA et al, 2021).

O planejamento turístico tem o potencial de trazer mais benefícios socioeconômicos e reduzir custos, aliando o bem-estar da comunidade local com a rentabilidade dos empreendimentos do setor. Há muitas décadas, o turismo vem fazendo parte significativa das atividades econômicas e sociais da cidade de Teresópolis, em parte por que está situada numa região de relevo, flora e fauna exuberantes e inserida em três parques (municipal, estadual e nacional), bem como pela proximidade a uma grande região metropolitana. (FRATUCCI, 2005; BARROS, 2008; CORRÊA, SILVA, 2020).

Pensar o futuro do turismo com aporte de diferentes setores de uma sociedade, desperta uma comunidade a tecer o futuro coletivamente e contribui para disseminação da importância e da interligação que esse setor tem com outros. Também ajuda os decisores a perceber os reflexos interconectados que ações de hoje podem trazer de longo prazo e a serem menos surpreendidos por acontecimentos sobre os quais não haviam refletido (MINTZBERG, 1994; LOVERIDGE, 2002; BARTHOLO et al, 2006, SANTOS, TRAVASSOS, 2015; CORREA, 2019).

Os cenários prospectivos, ao lado dos demais métodos de estudos de futuros, alinham eventos desordenados em narrativas plausíveis de caminhos plausíveis e coerentes e podem ser construídos a partir de arranjos de ferramentas

metodológicas que captam percepções de especialistas sobre os desenvolvimentos de variáveis, forças e enredos no longo prazo (LIOTTA, 2003; MARCIAL, GRUMBACH, 2004; JANICK et al, 2021).

O objetivo deste trabalho é elaborar subsídios para o planejamento estratégico intersectorial de turismo de Teresópolis-RJ de forma a tornar os gestores públicos e privados da cidade mais sensíveis na percepção do ambiente futuro e mais ativos na mitigação de ameaças e no ganho diante das oportunidades para melhor gestão dos recursos tangíveis ou não da região com benefícios para seus habitantes.

Para se alcançar o objetivo desejado, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Estudar os métodos de prospecção de futuro aplicados em planejamento estratégico
- b) Pesquisar as práticas organizacionais (públicas e privadas) de planejamento estratégico com cenários e outros métodos prospectivos;
- c) Selecionar variáveis que impactam na atividade de turismo no longo prazo;
- d) Debater e compartilhar os conhecimentos mapeados com gestores públicos e privados dos setores sociais que impactam direta ou indiretamente a atividade de turismo em Teresópolis.

BASES EPISTÊMICAS

Seleção dos métodos de prospecção de futuros

Segundo Popper (2008), os métodos prospectivos são selecionados em um processo multifatorial (nem sempre coerente ou sistemático) e o sucesso dos estudos prospectivos depende, em parte, do reconhecimento dos atributos fundamentais dos métodos e da prospecção como um processo. Para esse autor, a prospecção de futuros possíveis é entendida como um processo sistemático com cinco fases interconectadas e complementares, listadas a seguir:

Na pré-prospecção, ou definição do escopo quando são tomadas as decisões estratégicas (fundamentos, objetivos gerais e específicos, plano de trabalho, resultados esperados etc.) e decisões iniciais do processo (abrangência da pesquisa, escala territorial, horizonte de tempo etc.);

Na etapa de recrutamento é feita a seleção de indivíduos-chave e pessoas interessadas que podem contribuir com seu conhecimento e experiência em questões particulares e promover o processo de pesquisa. É importante incentivar o engajamento desses participantes ao longo de todo o processo.

Na fase de geração é onde o conhecimento tácito é coletado e contrastado com o conhecimento codificado, que por sua vez é reunido, analisado e sintetizado.

Na etapa de ação busca-se o comprometimento de agentes-chave que possam contribuir através da implementação das políticas e decisões produzidas na fase de geração, juntamente aos processos tradicionais de planejamento estratégico, a fim de definir planos de ação de médio a longo prazo.

Popper (2008) assume dois atributos fundamentais dos métodos de prospecção: atributos de natureza e atributos de capacidade. Quanto à natureza, os métodos podem ser divididos entre:

Qualitativos, que geralmente lidam com interpretação de eventos e percepções que tendem à criatividade ou subjetividade e, portanto, difíceis de corroborar.

Quantitativos, que normalmente aplicam análises estatísticas e são utilizados para mensurar variáveis, utilizando ou gerando dados válidos e confiáveis, ao menos em teoria;

Semiquantitativos, que aplicam princípios matemáticos para quantificar aspectos subjetivos, julgamentos racionais e pontos de vista de especialistas e comentaristas.

Já os atributos de capacidade se referem à capacidade dos métodos de reunir ou processar informações baseadas em:

Criatividade - habilidade de pensar o diferente;

Expertise - habilidades e conhecimentos de indivíduos em uma área ou um assunto em particular;

Interação – desafio a especialistas que articularem seus conhecimentos com os de outros especialistas e com os pontos de vista de não-especialistas que fazem parte do grupo de interessados;

Evidência - explicar e/ou prever um fenômeno em particular com o apoio de documentação confiável e meios de análise de estatísticas e diversos tipos de indicadores de medição, por exemplo).

É importante ressaltar que os atributos de capacidade não são exclusivos nem restritivos e, na verdade, podem ser interpretados como “componentes genéticos” dos métodos (POPPER, 2008). Sendo assim, um mesmo método aplicado em contextos distintos pode apresentar diferentes níveis de cada categoria dos atributos de capacidade.

Com base nas considerações de Popper, pode-se embasar esta pesquisa em três ferramentas principais para elaboração de cenários prospectivos: Delphi, Análise de Impactos Cruzados e Análise Morfológica com aplicação de adaptação do Método GBN (LEITE, et al, 2021).

Método Delphi

A técnica Delphi repousa em dois elementos irreduzíveis, anonimato e feedback, baseando-se na ideia de que especialistas, principalmente quando concordam, têm mais probabilidade do que os não especialistas de estarem corretos sobre as questões em seu campo de conhecimento. Mas quando se reúne pessoas para debater determinado assunto em uma sala de conferências, podem surgir situações que têm pouco a ver com o foco da pesquisa – por exemplo: a voz mais alta, em vez do argumento mais sólido, pode vencer; ou o fato de estarem diante de outros especialistas pode intimidar os participantes (GORDON, 2007; LEITE, et al, 2021).

Sendo assim, o método Delphi se aplica de modo que os participantes não tenham contato direto entre si, mas sejam apresentados de maneira anônima às ideias e opiniões de cada especialista a respeito das questões pesquisadas. O objetivo dessa

abordagem é estimular o confronto de opiniões para captar conhecimentos que ainda não estão formalmente expressos e transformá-los em conhecimento codificado, com base no pressuposto de que conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (TAKEUCHI, NONAKA, 2008; CORREA, 2011; KUPERS, WILKINSON, 2013).

Após a definição do escopo do estudo, pode-se aplicar o método pelo grupo de pesquisadores identificando especialistas em diversas áreas relevantes do assunto a ser pesquisado. Após selecionados os especialistas, a equipe entra em contato para apresentar a proposta da pesquisa e convidá-los a participar de uma sucessão de questionários (FRANCO, 2007; LEITE, et al, 2021).

No questionário inicial, é solicitado aos participantes que deem suas opiniões a respeito de um ou mais aspectos do assunto da pesquisa. Nessa primeira etapa é analisada a variedade das opiniões dos especialistas (GORDON, 2007).

Em um segundo questionário, as respostas da primeira etapa são apresentadas para os especialistas. Aqueles com opiniões extremas são convidados a rever seus posicionamentos em vista das opiniões do restante do grupo e apresentar seus argumentos. As respostas resultantes dessa etapa são sintetizadas pelos pesquisadores e formam a base para o próximo questionário (LEITE, et al, 2021).

No terceiro questionário são apresentados aos participantes os novos posicionamentos do grupo junto com seus respectivos argumentos. Cada membro é convidado a reavaliar sua posição em vista dos argumentos apresentados e refutar, caso continue havendo discordância.

Ao final do processo, é apresentada a síntese dos pontos de vista dos especialistas (LEITE, et al, 2021).

Como exemplo da aplicação desse método, pode-se citar o relato do Ministério do Comércio e Indústria de Singapura com o objetivo de formular diretrizes para o planejamento do turismo visando não cometer os mesmos erros que ocorreram na década de 80 em seu país, quando o otimismo

quanto ao crescimento do turismo foi superestimado devido crescimento fenomenalmente alto na indústria do turismo na década anterior (YONG et al, 1989). No entanto, segundo esses autores, isso não permaneceu conforme o governo do país pensou, acarretando um grande crescimento no número de serviços de hospedagem e queda na demanda dos clientes. Tal estudo utilizou o método Delphi para criar os cenários mais válidos com participantes locais da área de turismo e com pessoas de fora do país e assim obter um painel comparativo das opiniões de pontos de vista diferentes.

Análise de Impactos Cruzados

Muitas ocorrências aparentemente não relacionadas permitem ou causam eventos singulares, ou seja, a maioria dos eventos está de alguma forma relacionada a outros eventos. Essa inter-relação entre eventos e desenvolvimentos é chamada "impactos cruzados" (FRANCO, 2007, GORDON, 2009, JANICK et al, 2021).

A primeira etapa em uma análise de impactos cruzados é definir os eventos a serem estudados. Essa fase do processo é crucial para que a pesquisa seja bem-sucedida, visto que quaisquer influências não incluídas no conjunto de eventos serão completamente excluídas do estudo, enquanto a inclusão de eventos que não são pertinentes pode complicar desnecessariamente a análise (GORDON, 2009, LEITE, et al, 2021).

A maioria dos estudos inclui entre 10 e 40 eventos que, normalmente, são compilados através da realização de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas com especialistas-chave nas áreas em estudo (GORDON, 2009). Neste estudo, foram selecionados os eventos analisados utilizando o método Delphi, além da revisão de literatura.

Após a seleção inicial dos eventos, é feito um refinamento através da combinação de alguns eventos relacionados, do aprofundamento nos eventos críticos e da eliminação dos demais eventos.

Uma vez que o conjunto de eventos é determinado, a próxima etapa é estimar a probabilidade inicial de que cada evento ocorra em algum ano futuro, geralmente, assumindo que os outros eventos não ocorram. Deste modo, a

probabilidade de cada evento é julgada isoladamente e utiliza-se a análise de impactos cruzados para ajustar as probabilidades iniciais de acordo com as influências dos outros eventos (GORDON, 2007; JANICK et al, 2021).

Em outro tipo de abordagem, considerada mais rebuscada e mais frequentemente aplicada, os especialistas que fazem julgamento da probabilidade inicial dos eventos já têm em mente uma visão do futuro que leva em consideração, desde o início, a ocorrência de outros eventos. Neste caso, a análise pode mostrar como as mudanças afetariam as probabilidades de ocorrência ou não ocorrência de todo o conjunto de eventos (GORDON, 2007).

A próxima etapa da análise é estimar as probabilidades condicionais. Normalmente, são feitas várias combinações de evento ocorrido e evento impactado, e estipula-se a matriz de impactos cruzados respondendo, para cada uma das combinações, à pergunta: "Se o evento a ocorrer, qual é a nova probabilidade do evento b?" (LEITE, et al, 2021).

Depois que a matriz de impactos cruzados é consolidada pode-se utilizar um programa de computador para calibrar a execução da matriz, que consiste em selecionar aleatoriamente um evento a ser testado, comparando sua probabilidade com um número aleatório para decidir sua ocorrência ou não ocorrência e calcular seus impactos em todos os outros eventos. Tal método foi aplicado nos cenários prospectivos da empresa Amazonia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (FRANCO, 2007; JANICK et al, 2021).

Análise Morfológica

A análise morfológica busca estruturar e investigar as complexas relações de variáveis sócio-técnicas intrinsecamente não quantificáveis de um problema. Para tal, é desenvolvido de um espaço de parâmetros das variáveis do problema investigado, delineando-se as relações entre as suas variáveis com base na coerência interna.

Dessa forma, considera as possibilidades encontradas no estudo das variáveis possíveis, explorando as combinatórias dessas e obtendo cenários relevantes para cada uma das

combinações logicamente viáveis (RITCHEY, 2009; LEITE, et al, 2021).

Método GBN

Tem como fases a Identificação da questão principal; Identificação dos fatores chave; Identificação das forças motrizes; Ranking por importância das incertezas críticas; Seleção das lógicas dos cenários; Descrição dos Cenários; Análise das implicações e opções; e Seleção de indicadores e sinalizadores principais (LEAL, 2007; CORREA, 2011; JANICK et al, 2021).

Cenários prospectivos

São utilizados como base para o estudo e têm, como norte, futuros incertos e variados, como os quais são analisadas as variáveis componentes dos diversos ambientes alternativos. Eles são utilizados como um auxílio para formulação das estratégias futuras mais robustas e resilientes (FRANCO, 2007; YOSHIDA et al, 2013; CORREA, CAGNIN, 2016; LEITE, et al, 2021).

METODOLOGIA

Desde o início do projeto, foram realizadas reuniões entre os três pesquisadores do projeto com periodicidade entre uma e duas semanas, a depender da disponibilidade dos integrantes do grupo, e duração de trinta minutos a uma hora. Nas reuniões, o objetivo era discutir o que foi aprendido e os resultados obtidos na pesquisa, tirar dúvidas e estipular os próximos passos para cumprimento das atividades dentro do cronograma.

Os procedimentos metodológicos que dão suporte ao projeto foram desenvolvidos em etapas encadeadas cronologicamente e suportadas por fontes pertinentes e atuais (CORREA, 2011, YOSHIDA, 2013, JANICK et al, 2021).

1ª etapa – Levantamento das ferramentas e práticas de estudos de futuro

Para se conhecer os métodos prospectivos e aprender como são aplicados em planejamento estratégico, 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 que

elaboram cenários e outros métodos prospectivos dentro do seu planejamento estratégico.

2ª etapa – Seleção de variáveis que impactam na atividade de turismo no longo prazo

Nesta etapa, foram levantados os cenários prospectivos de turismo na literatura especializada internacional e nacional. Também foram revistas as 16 variáveis de mais alto impacto no turismo de Teresópolis, levantadas no estudo de Iniciação Científica do Unifeso entre 2018 e 2019 através de pesquisa (via formulário eletrônico na internet e por oficinas de debate presencial) com pessoas voluntárias e organizações (empresas, instituições sem fins lucrativos etc) na comunidade da Região Serrana do RJ, bem como especialistas em diversas áreas do conhecimento e de atividades de negócios que atuam como respondentes (CORRÊA, SILVA, 2020).

A partir das variáveis reunidas nesta etapa da pesquisa, foi desenvolvido um questionário no *Google Forms*, com a seguinte pergunta: “Considerando a complexidade do turismo, a riqueza de Teresópolis e o dinamismo do mundo moderno, que 5 fatores você acredita que poderão mais impactar, direta ou indiretamente, o turismo desse município nos próximos 20 anos? Caso haja outro que não conste desta lista, favor indicar na última opção abaixo.” Além disso, foi solicitado que os participantes indicassem sua formação e principal área de atuação, assim como e-mail para contato, caso desejassem participar da próxima etapa.

No primeiro semestre de 2021, este projeto realizou pesquisa por meio de questionário no *google forms* em duas fases.

O questionário começou a ser divulgado no dia 09 de junho de 2021, com apoio da Secretaria de Turismo de Teresópolis e do Teresópolis Convention & Visitors Bureau, via e-mail, *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*, com foco em indivíduos e organizações que atuam em áreas relacionadas direta ou indiretamente ao setor de turismo de Teresópolis. O questionário ficou aberto para respostas durante o período de 09 de junho a 19 de julho de 2021, tendo um total de 182 respostas.

Com os resultados do primeiro questionário, foram selecionadas as 10 variáveis mais votadas e uma variável sugerida por um dos participantes. Após isso, criou-se outro questionário solicitando aos participantes que selecionassem novamente as 5 variáveis que poderiam mais impactar o turismo de Teresópolis nos próximos 20 anos. O link deste segundo questionário foi enviado por e-mail aos que responderam à primeira etapa. A primeira divulgação do segundo questionário ocorreu no dia 29 de julho de 2021, porém poucos especialistas responderam. Desta forma, foi feita outra tentativa de envio com um assunto de e-mail mais curto, o que ampliou a quantidade de respostas.

3ª etapa – Debate e compartilhamento dos conhecimentos mapeados

Para debater e compartilhar os conhecimentos mapeados com gestores públicos e privados dos setores sociais que impactam direta ou indiretamente a atividade de turismo em Teresópolis foram planejadas oficinas de construção de cenários prospectivos com envolvimento intersetorial (SAVAGET et al, 2005; CORRÊA, SILVA, 2020; LEITE, et al, 2021)

4ª etapa – Avaliação e divulgação dos resultados

Nesta fase, pretendia-se avaliar 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 em uma oficina pública específica.

Finalmente, seria feita a divulgação dos cenários prospectivos do turismo de Teresópolis e a integração dos ensinamentos adquiridos pelos partícipes, mediante a elaboração de artigos a serem divulgados em revistas, congressos e outros fora, bem como seriam promovidas ações de comunicação que sinalizassem a importância do planejamento estratégico de longo prazo destacando os benefícios de aprendizado organizacional e de consistência nos objetivos e metas institucionais com ganhos para a sociedade.

RESULTADOS

1ª etapa – Levantamento das ferramentas e práticas de estudos de futuro

Os resultados obtidos com o estudo estão coerentes com o que diz a literatura especializada a respeito de como são selecionados os métodos de prospecção e quais são e como funcionam esses métodos quando aplicados em estudos e empresas (JANICK et al, 2021).

No que se refere ao artigo “Futuros alternativos em Teresópolis-uma prospecção, socialmente participativa (CORRÊA, SILVA, 2020), foi possível conhecer o projeto desenvolvido nos anos de 2018 e 2019, semelhante ao atual, haja vista que também levantou ferramentas de estudos de futuro que serão utilizadas e fundamentos metodológicos deste projeto.

Ao ler os textos introdutórios e tomar contato com materiais que abrangem estudos de caso, artigos científicos e conteúdos relevantes sobre estudos prospectivos, os pesquisadores deste estudo tiveram sua visão ampliada sobre as possibilidades do turismo na cidade de Teresópolis e sobre as diversas ferramentas de pesquisa que contribuíram para o objetivo deste projeto. Houve cuidado para não tratar das ferramentas apenas de forma teórica, mas como elas são aplicadas, alargando o conhecimento que foi necessário no momento de aplicar oficinas práticas com os participantes que forneceram os dados necessários para conclusão dessa pesquisa.

2ª etapa – Seleção de variáveis que impactam na atividade de turismo no longo prazo

A primeira fase da pesquisa descrita no item “2ª etapa – Seleção de variáveis que impactam na atividade de turismo no longo prazo” coletou respostas de especialistas solicitando sua opinião com relação às seguintes variáveis selecionadas: Acessibilidade para pessoas com deficiência; Acesso aos atrativos turísticos; Artesanato regional; Atrativos naturais; Comunicação em redes sociais; Culinária regional; Ecoturismo; Eventos culturais; Eventos esportivos; Eventos gastronômicos; Eventos musicais; Gastronomia diversificada; Inclusão e diversidade; Infraestrutura para práticas esportivas; Infraestrutura urbana; Mobilidade urbana; Montanhismo, rapel, caminhadas ecológicas etc; Opções de descanso, esporte e lazer; Políticas públicas voltadas para o turismo; Qualidade de vida para a população local; Qualidade dos serviços; Qualidade no atendimento; Recursos para o bem estar da terceira idade; Segurança pública; Tecnologia voltada para o turismo; Turismo agro-rural; Turismo cervejeiro; e Turismo histórico-cultural.

O formulário para tal pesquisa fazia a seguinte pergunta: Considerando a complexidade do turismo, a riqueza de Teresópolis e o dinamismo do mundo moderno, que 5 fatores você acredita que poderão mais impactar, direta ou indiretamente, o turismo desse município nos próximos 20 anos? Caso haja outro que não conste desta lista, favor indicar na última opção abaixo.

A TABELA 1 apresenta os seguintes resultados da primeira etapa da pesquisa:

TABELA 1 - Variáveis mais votadas

VARIÁVEIS MAIS VOTADAS (Listadas aqui em ordem alfabética)
Acessibilidade para pessoas com deficiência
Acesso aos atrativos naturais
Atrativos naturais

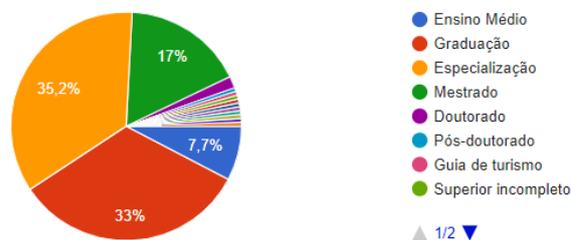
Comunicação em redes sociais
Conjunto arquitetônico e identidade visual da cidade *
Ecoturismo
Eventos culturais e gastronômicos
Infraestrutura urbana
Mobilidade urbana
Montanhismo, rapel, caminhadas ecológicas etc.
Políticas públicas voltadas para o turismo
Qualidade de vida para a população local
Qualidade dos serviços e atendimento
Segurança pública

* variável sugerida por participante

Como demonstração da diversidade dos especialistas, pode-se ver na FIGURA 1 os seus diferentes tipos de formação:

FIGURA 1 - Formação dos respondentes

Última Formação
182 respostas

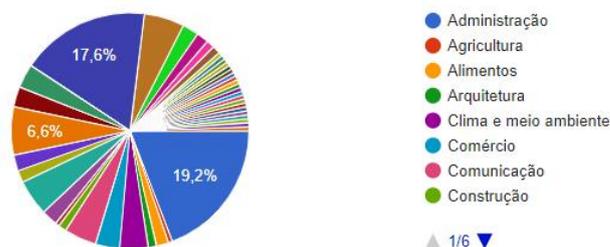


Além disso, há especialistas de diversos setores de atuação. Na FIGURA 2, estão listados os oitos mais representados:

FIGURA 2 - Setor de Atuação dos respondentes

Principal setor de atuação

182 respostas



Foi incluída a seguinte questão ao final do questionário da segunda rodada: “você poderia sediar um próximo encontro na sua comunidade?”. Este encontro se refere às Oficinas de debate descritas abaixo.

3ª etapa – Debate e compartilhamento dos conhecimentos mapeados

Para esta etapa, pretendia-se realizar Oficinas de debate com a ferramenta Brainstorming em três rodadas: 1a rodada: tempo específico para cada um falar; 2a rodada: fala livre; 3a rodada: plateia.

Para elas, seriam chamados os que se voluntariaram na etapa anterior para que expusessem quais os impactos das suas áreas de conhecimento (que eles mesmos preencheram no formulário citado) no longo prazo para o turismo de Teresópolis e que impactos elas teriam sobre as demais áreas. Selecionar 3 pessoas que representem cada uma das principais variáveis (escolher aproximadamente 6) e convidar essas pessoas para falarem sobre a variável que ela já falou no questionário anterior. Após o debate, os presentes seriam convidados a responder um último formulário para votação das variáveis mais impactantes no futuro do turismo de Teresópolis. A partir dessas respostas, seriam tomadas as 2 principais (as mais votadas) variáveis para a montagem dos cenários prospectivos usando-as como eixos com seus estados positivos e negativos para formar 4 quadrantes (CORREA, 2011).

Na prática, foi possível a realização, em 27 de outubro de 2021, de uma Oficina de Imaginação de Futuros no Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), contando com a participação de representantes da Secretaria de Turismo, Secretaria de Educação, Secretaria Municipal de Planejamento e Projetos Especiais, UERJ, UFF, ACIAT, SESC, Teresópolis Convention & Visitors Bureau, ACERT - Associação dos Clubes e Entidades Recreativas de Teresópolis, ARBS - Associação Rede Brasilidade Solidária e da APROLUC - Associação de Produtores Rurais da Microbacia Hidrográfica do Rio Formiga, Lúcius e Comunidades Vizinhas.

Nesta oficina, foram inicialmente apresentadas as informações principais da pesquisa, para que os participantes compreendessem o objetivo da dinâmica. Em seguida, cada participante recebeu um número de 1 a 8 que representava cada uma das oito variáveis principais levantadas anteriormente. Foi disponibilizado o tempo de um minuto para cada pessoa falar sobre sua respectiva variável com base na seguinte questão: “Daqui a vinte anos, o que pode dar certo e o que pode dar errado com relação a essa variável?”. Após os convidados terem feito suas considerações, foram distribuídas tabelas (como visto na FIGURA 3) com instruções de preenchimento, para efetuar a análise de impactos cruzados.

FIGURA 3 – Modelo para preenchimento de impactos cruzados

Senhor (a) Conselheiro (a), por favor responda com (0), (1) ou (2) nos impactos recíprocos. Exemplos:
 Se as Políticas Públicas para Turismo afetam muito os Eventos Culturais e Gastronômicos, marque 2;
 Se a Qualidade Vida da População Local, não afeta o acesso a Atrativos Naturais, marque (0); e
 Se a Infraestrutura Urbana afeta um pouco a Qualidade de Serviços e Atendimento ao turista, marque (1).

	Acessibilidade - Pessoas-Deficiência	Acesso - Atrativos Naturais	Eventos Culturais- Gastronômicos	Infraestrut Urbana	Políticas Públicas- Turismo	Qualidade Vida- Popul. Local	Qualidade - Serviços- Atendimento	Segur. Pública
Acessibilidade para Pessoas com Deficiência	x							
Acesso a Atrativos Naturais		x						
Eventos Culturais e Gastronômicos			x					
Infraestrutura Urbana				x				
Políticas Públicas-para Turismo					x			
Qualidade Vida da População Local						x		
Qualidade Serviços Atendimento							x	
Segurança Pública								x

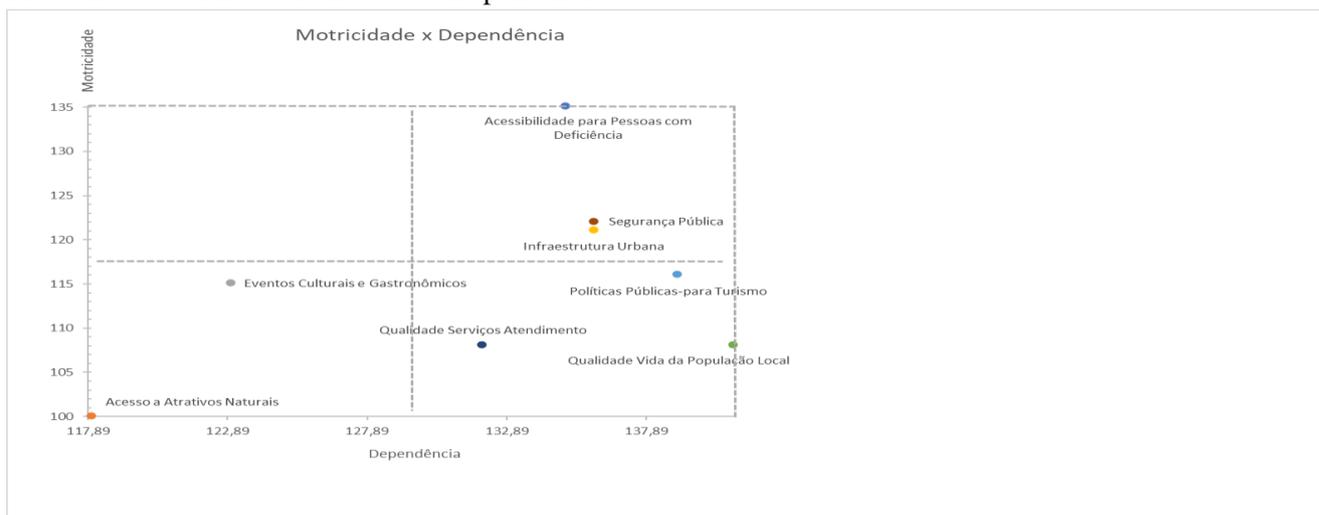
Ao todo, onze pessoas preencheram o formulário, cujo somatório de respostas resultou na TABELA 2. E, a partir dessas respostas, foi aplicado o método de análise dos impactos cruzados, com a ajuda do Me Vinícius Ricardo Janick, o que permitiu gerar os somatórios de Motricidade e Dependência.

TABELA 2– Somatório dos preenchimentos de impactos cruzados

Impacto	Impactos Cruzados									Motricidade
	Acessibilidade para Pessoas com Deficiência	Acesso a Atrativos Naturais	Eventos Culturais e Gastronômicos	Infraestrutura Urbana	Políticas Públicas-para Turismo	Qualidade Vida da População Local	Qualidade Serviços Atendimento	Segurança Pública		
Acessibilidade para Pessoas com Deficiência	x	21,00	19,00	21,00	20,00	19,00	18,00	17,00	135,00	
Acesso a Atrativos Naturais	21,00	x	11,00	18,00	18,00	18,00	16,00	19,00	100,00	
Eventos Culturais e Gastronômicos	18,00	11,00	x	20,00	22,00	21,00	21,00	20,00	115,00	
Infraestrutura Urbana	22,00	18,00	20,00	x	22,00	21,00	19,00	21,00	121,00	
Políticas Públicas-para Turismo	19,00	19,00	19,00	20,00	x	20,00	18,00	20,00	116,00	
Qualidade Vida da População Local	20,00	16,00	15,00	20,00	17,00	x	20,00	20,00	108,00	
Qualidade Serviços Atendimento	20,00	15,00	18,00	18,00	18,00	20,00	x	19,00	108,00	
Segurança Pública	15,00	18,00	21,00	19,00	22,00	22,00	20,00	x	122,00	
Dependência	135,00	118,00	123,00	136,00	#####	141,00	132,00	136,00		

Com tais valores, foi possível gerar a Matriz de Motricidade e Dependência (FIGURA 4) para se conhecer melhor como elas se impactam reciprocamente.

FIGURA 4 -Matriz de Motricidade e Dependência



A partir dela, foi possível aos pesquisadores entender melhor as relações das variáveis entre si, priorizar as mais relevantes e escolher as duas mais críticas para fazer a análise morfológica, na qual estão expressos os estados positivo e negativo de cada uma (TABELA 3).

TABELA 3 -Análise morfológica

Variável	Hipótese			
	Positivo-Forte-presente		Negativo-Fraco-ausente	
Segurança Pública	↓	↘	↘	↓
Infraestrutura Urbana	↓	↘	↘	↓
Acessibilidade	↓	↘	↘	↓
Políticas Públicas-para Turismo	↓	↘	↘	↓
Qualidade Vida da População Local	↓	↘	↘	↓
Qualidade Serviços Atendimento	↓	↘	↘	↓
Acesso a Atrativos Naturais	↓	↘	↘	↓
Eventos Culturais e Gastronômicos	↓	↘	↘	↓
	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4

Esta ferramenta metodológica permitiu tomar os eixos “segurança pública” e “infraestrutura urbana” como orientadores de combinações 2 a 2 das suas situações possíveis de positivo (forte ou presente) versus negativo (fraco ou ausente), como expresso na TABELA 4.

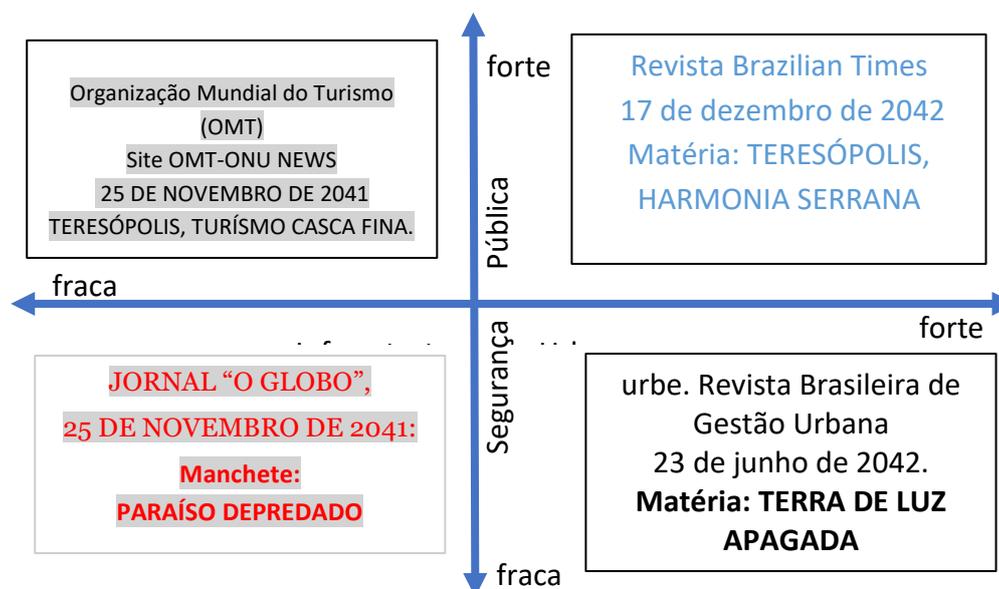
TABELA 4 - Situações possíveis de positivo versus negativo das variáveis mais críticas.

Infraestrutura Urbana muito ruim X Segurança Pública muito boa	Infraestrutura Urbana muito boa X Segurança Pública muito boa
Infraestrutura Urbana muito ruim X Segurança Pública muito ruim	Infraestrutura Urbana muito boa X Segurança Pública muito ruim

E assim, usando tais situações extremas das 2 variáveis mais críticas e as combinações dos estados positivos e negativos das 6 demais que foram usadas na Análise Morfológica (TABELA 3), foram descritos 4 cenários em parágrafos curtos

que usam esses nomes como simbólicos das situações que representam, como demonstrado na TABELA 5. Eles foram redigidos como matérias veiculadas em 2042 em mídias de grande alcance.

TABELA 5 – Cenários descritos em formato de matérias na mídia



Estes cenários completos em texto com alguns parágrafos estão publicados por estes pesquisadores em um site nomeado “Futuro do Turismo de Teresópolis” (disponível em <https://futuroturismodeter.wixsite.com/website>), juntamente com outros dados deste projeto (etapas, objetivos, variáveis etc) como forma de compartilhamento público dos processos e resultados deste Projeto, citando os pesquisadores e o apoio da Secretaria Municipal de Turismo de Teresópolis e o Teresópolis *Convention and Visitors Bureau*.

Descrição dos 4 cenários

Revista Brazilian Times, 17 de dezembro de 2042

Matéria: TERESÓPOLIS, HARMONIA SERRANA

Nesta quinta-feira (17) foi divulgado o resultado da premiação do World Travel Awards e o município de Teresópolis foi nomeado um dos destinos metropolitanos líderes mundiais em 2042. Vinte anos atrás, a maior parte da população não

imaginava que a metrópole do Rio de Janeiro se estenderia até a Serra, mas ao longo das últimas

décadas a região serrana evoluiu muito em termos socioeconômicos, já que tanto os gestores públicos quanto privados da localidade vêm investindo cada vez mais recursos para impulsionar seu desenvolvimento.

Desde 2032 vêm sendo implementados planos de ação que contam com a participação das secretarias municipais e associações não-governamentais, a fim de se prepararem para lidar com os impactos do crescimento populacional e do aumento no fluxo de visitantes. Hoje, Teresópolis é referência nacional em infraestrutura urbana, oferecendo aos habitantes e turistas saneamento, mobilidade e principalmente acessibilidade. Além disso, mesmo localizada em uma região metropolitana, a cidade tem se mantido entre as cinco mais seguras do Brasil durante os últimos sete anos. Todos esses fatores, aliados às políticas

públicas voltadas para o Turismo, foram decisivos para que Teresópolis tenha sido reconhecida como um dos destinos turísticos mais importantes do mundo.

Dentre os principais atrativos que o município apresenta, estão os eventos gastronômicos e culturais, bem como a qualidade do atendimento e dos serviços em geral, que movimentam visitantes de dentro e fora do Brasil. Quanto aos atrativos naturais, vêm sendo mantidas políticas de preservação para continuar cativando turistas e trazendo orgulho aos moradores que desfrutam com eles o que a cidade tem de melhor.

urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, 23 de junho de 2042.

Matéria: TERRA DE LUZ APAGADA

Desde a década de 2030, com o aumento drástico no número de habitantes em Teresópolis - RJ, tanto o setor público quanto as organizações privadas da localidade vêm investindo pesado em melhorias nos serviços de saneamento e mobilidade urbana, chegando a ganhar destaque positivo em diversas matérias de revistas especializadas em gestão no ano de 2039. Atualmente, um dos resultados favoráveis desses investimentos é o desenvolvimento da acessibilidade para a população em geral.

Em contrapartida, os últimos nove anos em Teresópolis foram marcados por uma sucessão de episódios violentos que revelam a severa crise enfrentada no âmbito da segurança pública. Segundo a pesquisa realizada pelo Datafolha e divulgada neste sábado (21/06/2042), a maioria dos moradores diz que, se tivesse a oportunidade, passaria a residir em outro município para fugir da violência. Mas a “Terra de Luz” nem sempre esteve associada a uma imagem violenta: há 25 anos Teresópolis chegou a ser eleita a cidade mais segura do Rio de Janeiro pelo Atlas da Violência, título que não se conservou devido aos cortes sucessivos de verbas para tal setor. Este contraste ressalta o declínio na qualidade de vida da população local, com os moradores cada vez mais insatisfeitos e mais propensos a reclamar publicamente.

Além disso, os acontecimentos envolvendo confrontos armados nas manchetes da mídia

também têm afetado drasticamente o turismo do município. Apesar de seus eventos culturais e gastronômicos, com ótima qualidade nos serviços e no atendimento, sua conservação ambiental e um clima serrano que atrai visitantes nacionais e internacionais para cidade mesmo com as precárias políticas públicas para o Turismo, a sensação difusa de medo faz com que Teresópolis esteja cada vez mais distante de um destino aprazível para as férias e passeios.

**Organização Mundial do Turismo (OMT)
Site OMT-ONU NEWS, 25 DE
NOVEMBRO DE 2041
TERESÓPOLIS, TURISMO CASCA
FINA.**

A revista National Geographic publicou o sucesso do município de Teresópolis, localizado no Estado do Rio de Janeiro, Brasil, como “o paraíso da segurança” que se destaca entre os municípios da região serrana. A localidade não tem casos de assaltos e assassinatos há mais de 10 anos e município entrou na lista da revista como um dos melhores destinos do mundo em 2040 como experiência de tranquilidade e sossego. No entanto, a matéria da Nat Geo não abordou pontos negativos encontrados por nossos pesquisadores da ONU, em exemplo extremamente negativo para o visitante: a infraestrutura urbana da cidade. Sem investimento necessário, a situação prejudica a experiência no local, pois os turistas encontram uma cidade tomada por carros e trânsitos de horas, onde a estrutura das ruas não é construída para a otimização e fluidez do trânsito. A cidade até tem políticas públicas que valorizam e a tornam uma experiência turística apreciada, mas a péssima infraestrutura também contribui para a falta de acessibilidade, tornando o destino pouco acessível e sem foco no turismo adaptado.

Além disso, seus acessos aos atrativos naturais estão esquecidos, sem nenhum cuidado ou ações de valorização e melhorias. A cidade tem sido premiada com frequência devido a sua culinária, pois os gestores estão focados demais em Eventos Culturais e Gastronômicos e atender bem aos turistas, mas negligenciando a qualidade de vida local. Tal situação que o município vive nesse ano de 2040, pode ser valorizada nas revistas

devido aos seus pontos positivos, mas ainda há muito a se aperfeiçoar para esse destino ser um exemplo nos aspectos fundamentais para uma excelente experiência do turista e do morador.

JORNAL “O GLOBO”, 25 DE NOVEMBRO DE 2041:

Manchete: PARAÍSO DEPREDADO

Já está marcada para essa semana reunião na Câmara Municipal para discussão de medidas para conter o avanço do vandalismo em Teresópolis, município do Rio de Janeiro. Estarão presentes os Secretários de Turismo, Segurança Pública, Infraestrutura Urbana entre outros. O município vem sofrendo há aproximadamente uma década com o crescimento de depredação de bens públicos, e o aumento de criminalidade, o que tem afastado turistas e investidores. É inacreditável que Teresópolis tenha ocupado há três décadas a posição de 10ª cidade mais pacífica do Brasil, uma realidade muito distante atualmente. Algo que prejudicou muito a imagem que os turistas tinham do município foi o número de assaltos a bancos que ocorreram entre 2028 e 2030, os quais demonstraram a total vulnerabilidade na segurança pública da cidade.

O turismo sucumbiu no município e a infraestrutura foi deixada de lado pelos gestores. Com isso, surgiram grandes depósitos de lixo a céu aberto e o transporte público se tornou muito limitado. A cidade não tem mais empresas de ônibus, apenas taxi e carros por aplicativo, o que tornou a mobilidade na cidade muito difícil principalmente para o morador. Os gestores visam alcançar nessa reunião formas de mitigar esses pontos negativos com políticas públicas para o turismo e ações para aumentar acessibilidade e resgatar o potencial turístico da cidade, tendo em vista que, os acessos aos atrativos naturais estão totalmente sucateados, o que compromete a qualidade de vida dos moradores, que não conseguem nem usufruir com plenitude dos recursos da cidade em que moram. Ademais, com toda essa decadência no setor turístico, o atendimento ao turista não existe mais, não há nenhuma estrutura para atender ao visitante, nem mesmo os eventos culturais e gastronômicos que fizeram história décadas atrás tem investimento.

Tal situação só evidencia o quão distante de um destino ideal o município de Teresópolis se tornou.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da divulgação e apoio à pesquisa

Em 15 de outubro de 2020, o coordenador deste projeto o divulgou externamente ao participar da *live* transmitida pelo Facebook com a Professora Amanda com o tema: “Futuros para o turismo em Teresópolis: o desafio da participação social nas decisões públicas e privadas”. Tal *live* abrange um dos interesses desse projeto de pesquisa, que visa também incluir pessoas de fora do turismo como fonte de informação, agregando valor. O trabalho foi divulgado também no V Confeso, na modalidade comunicação oral e roda de conversa realizadas em setembro de 2020, bem como no VI Confeso em outubro de 2021. Em 29 de julho de 2021, o setor de Marketing do Unifeso divulgou esta pesquisa na seção de Notícias do site da IES: “Pesquisa do Unifeso quer traçar cenários do futuro do turismo de Teresópolis” (disponível em <https://www.unifeso.edu.br/noticia/pesquisa-do-unifeso-quer-tracar-cenarios-do-futuro-do-turismo-de-teresopolis>).

Este projeto contou com o apoio da Secretaria Municipal de Turismo de Teresópolis e o Teresópolis *Convention and Visitors Bureau* para a divulgação dos formulários bem como para a realização da oficina que ajudou no atingimento do objetivo secundário d). Tal apoio está destacado na primeira página dos formulários de pesquisa online.

Principais limitações do estudo

A pandemia do COVID-19 impossibilitou os encontros presenciais entre os pesquisadores e entre esses e demais potenciais colaboradores, sendo assim, toda comunicação e troca foi feita por meio virtual, utilizando aplicativos de vídeo chamada (Google Meet e WhatsApp) e por aplicativos de mensagens (WhatsApp e E-mail).

Pelos já comentados motivos (KRZNRIC, 2021), percebeu-se que os respondentes nas interações sobre impactos no longo prazo não foram capazes de imaginar, muito além dos próximos meses, algumas forças, atores e enredos

já hoje em cena. Por exemplo, não foram mencionadas as influências que tecnológicas como 5G, Internet das Coisas, veículos voadores de transporte (como carros voadores) e metaverso trarão sobre o futuro do turismo em geral e em Teresópolis.

Atingimento dos objetivos

O objetivo deste trabalho, elaborar subsídios para o planejamento estratégico intersetorial de turismo de Teresópolis-RJ, foi atingido. Os quatro cenários foram metodologicamente construídos conforme delineado nos quatro objetivos intermediários. Foi possível a almejada participação de especialistas nas pesquisas e o envolvimento de alguns gestores públicos e privados da cidade na Oficina de Imaginação de Futuros permitiu ampliar sua percepção do ambiente futuro, o que os habilita a melhor mitigar ameaças e aproveitar oportunidades para aprimorar a gestão dos recursos da região beneficiando seus habitantes.

Em suma, de uma lista de vinte e oito variáveis levantadas na literatura especializada em turismo, foram selecionadas as variáveis mais importantes por meio de consultas a especialistas (método Delphi) e painéis de debate (método Brainstorming), as quais foram base para descrição de quatro cenários que usam como eixos as variáveis mais críticas: segurança pública e Infraestrutura urbana.

Nossa dificuldade de imaginar futuros possíveis nas próximas décadas não nos servirá de desculpa diante das gerações seguintes quanto ao legado de realizações que teremos entregado a elas. Mesmo tendo atravessados os anos de pandemia, que ainda não sabemos quando acabarão, elas saberão que há hoje um conjunto de ferramentas de planejamento de longo prazo que nos podem levar a pesquisar em amplas fontes, discutir com participação social e diversidade de pontos de vistas, para agir em campos como bem-estar social, economia e política.

Os complexos procedimentos metodológicos, simplificados nesse artigo que relata um Projeto de Iniciação Científica, e os cenários prospectivos aqui descritos, apesar das dificuldades apontadas, podem colaborar para

ampliar os mapas mentais de decisores públicos e privados de modo que tomem melhores decisões estratégicas levando em conta uma gama de caminhos alternativos futuros com benefícios para residentes e visitantes de Teresópolis.

REFERÊNCIAS

- BARROS, M. C. P. Cenários prospectivos e o desenvolvimento do turismo: Aspectos teóricos e operacionais. Centro de Excelência em Turismo. Universidade de Brasília. Brasília, 2008.
- BARTHOLO, R.; BADIN, L.; DELAMARO, M. Turismo e sustentabilidade no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Garamond, p. 81-109, 2006.
- CORREA, C. R. 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.
- CORREA, C. R. Qual será o futuro do turismo da cidade de Teresa? Observatório Empresarial – Unifeso News, Teresópolis, 10 jul. 2019. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/centros/docs/2019-07-10%20OBSERVAT%C3%93RIO%20EMPRESARIAL%20Qual%20ser%C3%A1%20o%20futuro%20do%20turismo%20da%20cidade%20de%20Teresopolis.pdf>
- CORRÊA, C. R.; CAGNIN, C. H. . Prospective games for defence strategic decisions in Brazil. Foresight (Cambridge. Print), v. 18, p. 4-23, 2016. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2014-0047>
- CORRÊA, C. R.; MEDEIROS, T. P. ; GUIMARAES, G. A. P. . The future of nuclear energy and maritime power relations. Brazilian Journal of Radiation Sciences, v. 8, p. 1-19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15392/bjrs.v8i3A.1520>
- FRANCO, F. L. Prospectiva estratégica: Uma metodologia para a construção do futuro. UFRJ. Tese doutorado Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: COPPE-UFRJ, 2007.
- FRATUCCI, A. C. A formação e o ordenamento territorial do turismo no Estado do Rio de Janeiro a

- partir da década de 1970. Turismo e sustentabilidade no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Garamont, p. 81-90, 2005.
- GODET, M. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 65, Issue 1, September 2000, Pages 3–22.
- GORDON, T. Energy forecasts using a “Roundless” approach to running a Delphi study. *Foresight*, 2007.
- GORDON, T. The Cross-impact method. *Futures Research Methodology*. V. 3.0. The Millennium Project, American Council for the U.N. University. Washington, DC, 2009.
- JANICK, V.; LEITE, J.; MARTINS, C. (Orgs). *Explorando Futuros Possíveis*. Alpheratz, 2021.
- KRZANARIC, R. *Como ser um bom ancestral*. Zahar, 2021.
- KUPERS, R. WILKINSON, A. *Vivendo em futuros*. Harvard Business Review. 2013.
- LAURO, A.; CORRÊA, C. R.; HONORIO, T. J. The potential impacts of COVID-19 pandemic on international defense and security. *Revista da Escola de Guerra Naval* (Ed. Português), v. 26, p. 579-607, 2020.
- LEAL, C. M. *Construir Cenários – o Método da GBN*. Departamento de Prospectiva e Planejamento e Relações Internacionais. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Lisboa, 2007.
- LEITE, J.; PASSOS, C. ; PETINE, M. (Orgs). *Arranjos Metodológicos*. Alpheratz, 2021.
- LIOTTA, P.H. The Art of Reperceiving: Scenarios and the Future. *Naval War College Review*. 56 (Autumn 2003): 121-132.
- LOVERIDGE, D. *Experts and Foresight: Review and experience*. Paper 02-09. Prest. The University of Manchester. June 2002.
- MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MASON, D. H. HERMAN, J. *Scenarios and strategies: making the scenario about the business*. *Strategy & Leadership*. (2003).
- 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.
- RITCHEY, T. *Morphological Analysis*. *Futures Research Methodology*. V. 3.0. The Millennium Project, American Council for the U.N. University. Washington, DC, 2009.
- SANTOS, L. C. M.; TRAVASSOS, Rafael. *Cenários prospectivos: O turismo brasileiro de 2016 a 2018*. SEBRAE Inteligência de Mercado. *Cenários e Projeções Estratégicas*. SEBRAE. 2015.
- SAVAGET, E. K. MONTEIRO, M. BATISTELLA, M. AGUIAR, A. P. D. *Dinâmica comunicativa nos workshops dos cenários participativos do projeto Amazalert*. *Soc. Bras. de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. XVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ. 4 a 7/9/2015.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.
- YONG, Y.W.; KENG, K. A; LENG, T. L. A Delphi forecast for the Singapore tourism industry: future scenario and marketing implications. *International Marketing Review*, 1989.
- YOSHIDA, N. D. ; WRIGHT, J. T. C. ; SPERS, R. G. 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, p. 208-235, jan./mar. 2013.