

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
Bacharelado em Turismo

**O uso de estratégias de comunicação para engajamento da  
comunidade receptora na construção do planejamento  
turístico participativo  
A experiência das consultorias turísticas**

Denise de Almeida

São Paulo  
2023

DENISE DE ALMEIDA

**O uso de estratégias de comunicação para engajamento da  
comunidade receptora na construção do planejamento  
turístico participativo  
A experiência das consultorias turísticas**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à ECA-USP (Escola de  
Comunicações e Artes da Universidade de  
São Paulo) como exigência parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Karina Toledo Solha

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Almeida, Denise de

O uso de estratégias de comunicação para engajamento da comunidade receptora na construção do planejamento turístico participativo: A experiência das consultorias turísticas / Denise de Almeida; orientadora, Karina Toledo Solha. - São Paulo, 2023.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.

Bibliografia

1. Planejamento Turístico. 2. Comunicação Turística.  
3. Consultoria Turística. I. Solha, Karina Toledo. II.  
Título.

CDD 21.ed. - 910

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

*O turismo só é bom para o turista se for bom para seus moradores.*  
Desconhecido

*O turismo não se impõe; constrói-se com a comunidade através da  
comunicação ampla e verdadeira.*  
Rudimar Baldissera

*Agradeço à minha orientadora Karina Solha pela eterna paciência em reiteradamente me ouvir e compreender meus medos e incertezas, além do seu fundamental apoio na construção deste trabalho.*

*Agradeço também aos consultores Isabela Sette, João Mauro Carrillo, Jussara Rocha e Luciana Sagi que prontamente se dispuseram em oferecer o seu precioso tempo e, sobretudo, em compartilhar seu conhecimento e experiências no caminho do planejamento turístico.*

*Agradeço, ainda, aos professores Benny Kramer Costa, Célia Dias, Clarissa Gagliardi, Débora Cordeiro Braga, Karina Solha, Paulo Feitosa, Reinaldo Teles e tantos outros que por ali passaram e que, heroicamente, conduzem com maestria o curso de Turismo na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, há anos abandonado à própria sorte.*

*E, claro, por fim, não poderia deixar de agradecer a todos os amigos e familiares que me suportaram tantas vezes nessa jornada difícil, porém, prazerosa da vida universitária.*

*A todos, o meu mais profundo obrigada!*

## RESUMO

Ao longo de sua trajetória o turismo tem assumido importante papel de agente social nos territórios onde se desenvolve, já que, além de forte aliado econômico, pode promover a valorização da identidade sociocultural e a geração de benefícios diretos para as comunidades receptoras. Nesse sentido, o planejamento turístico se configura como um processo estruturante da política de desenvolvimento sustentável e deve levar em conta um modelo que, entre outros pontos, consiga fomentar a participação, mobilização e engajamento das partes interessadas para que todos os atores possam estar integrados em busca de objetivos comuns. Contudo, equilibrar as aspirações e gerir os processos comunicacionais de modo que todos os interesses sejam contemplados acaba sendo um grande desafio para o consultor/planejador turístico, que tem de considerar uma série de fatores que influenciarão diretamente na escolha de metodologia para apoiar a construção do plano turístico na abordagem junto à comunidade local. Paralelamente, há grande dificuldade em encontrar, na literatura, informações detalhadas sobre técnicas e instrumentos usados como estratégia de comunicação e que possam servir de modelo referencial no processo do planejamento turístico participativo. Assim, este estudo teve como objetivo compreender como os consultores/planejadores de turismo estão inserindo a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora em seus projetos, de maneira a facilitar a comunicação e promover o seu protagonismo nas decisões sobre um plano de desenvolvimento turístico em seu território. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória e revisão de literatura sobre a evolução e os desafios na construção do planejamento turístico participativo e a importância da comunicação eficiente no processo; e, num segundo momento, optou-se pela realização de entrevistas com consultores/consultorias turísticas brasileiras, cujo trabalho tenha como objetivo desenvolver os destinos de maneira sustentável, visando o fortalecimento das comunidades locais. A partir dos resultados, foi possível perceber que, ainda que exista uma base que possa ser considerada nos planos de abordagem junto à população local, esta pode variar de acordo com a realidade encontrada no território, com os objetivos, com a extensão e os limites financeiros dos projetos. Diante disso, a metodologia, bem como o uso das técnicas e instrumentos, surge a partir da realidade observada e, para cada projeto, há sempre uma adaptação a ser feita. Consequentemente, parece não ser possível pré-estabelecer ferramentas e/ou estratégias de comunicação que evidenciem o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora. Foi possível observar, no entanto, que o trabalho segue alguns padrões nas diferentes etapas de sua execução, os quais, de certa maneira, compreendem os desafios do planejamento turístico participativo e que podem se configurar em uma linha mestra na construção do plano turístico.

**Palavras-chave:** Planejamento Turístico Participativo, Comunicação Turística, Consultoria Turística, Participação, Mobilização, Engajamento

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
PLANEJAMENTO TURÍSTICO .....	12
O papel do planejamento turístico .....	12
Evolução metodológica do planejamento turístico .....	14
Planejamento e escolha política: desafio às estruturas de poder .....	16
Planejamento turístico participativo .....	18
Comunicação e planejamento turístico: desafios na sua construção .....	20
COMUNICAÇÃO E TURISMO .....	22
O papel da comunicação no turismo .....	22
Comunicação turística .....	23
Participação .....	24
Mobilização .....	26
Engajamento .....	27
CONSULTORIA TURÍSTICA .....	29
O papel da consultoria turística .....	29
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
Caracterização dos objetos de estudo .....	32
Os especialistas .....	33
As consultorias .....	35
PREMISSAS, DESAFIOS E PRÁTICA .....	38
PREMISSAS .....	38
Entendendo a realidade, estudando diferenças .....	38
Natureza política .....	38
Interdependência da atividade .....	39
Reconhecendo o território .....	39
Mapeamento dos atores-chave .....	41
DESAFIOS .....	41
Desenhando metas, consolidando estratégias .....	41

Abordando a comunidade receptora .....	41
Participação, mobilização e engajamento .....	43
Gerenciando conflitos .....	44
PRÁTICA.....	45
Elaborando o plano, implementado ações.....	45
Técnicas e instrumentos .....	45
Aprendizado com o processo.....	49
Indicadores de participação.....	51
Mensurando resultados .....	52
Resumo de apontamentos .....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS .....	60
Roteiro para as entrevistas.....	60
Termos de Consentimento Livre e Esclarecido.....	61



## INTRODUÇÃO

No contexto do planejamento participativo é consenso que o potencial da atividade turística pode promover a valorização da identidade sociocultural e a geração de benefícios diretos para as comunidades receptoras, bem como pode garantir a sua participação efetiva no planejamento. Mas, para tal, é necessário criar condições para que o diálogo e a comunicação sejam eficientes e consigam fomentar a participação, mobilização e engajamento das partes interessadas para que todos os atores possam estar integrados em busca de objetivos comuns.

Contudo, a dificuldade da coletividade em compreender questões mais técnicas e em se obter representatividade acabam sendo impedimentos à participação da comunidade receptora, que pode ser explorada por indivíduos/organizações que sabem utilizar melhor os procedimentos e as dinâmicas a seu favor, prejudicando, conseqüentemente, os interessados com menos recursos. Paralelamente, é comum que os interesses sejam conflitantes e o convite à participação e engajamento da população local possam ser interpretados como perda de poder e/ou de controle sobre o processo (HALL, 2001).

Dessa forma, apesar de se configurar como um processo estruturante na política de gerenciamento e desenvolvimento de um destino, o planejamento turístico, a depender do processo nas tomadas de decisão, poderá contemplar apenas parte dos interesses e valores que compõem a atividade, sem necessariamente gerar benefícios econômicos e sociais para a localidade.

Some-se a isso, a ausência de um método sistemático de trabalho, que pode tornar o processo longo e desgastante, com conseqüente aumento de custos e perda de confiança entre os agentes (SIMÕES, 2018).

Considerando ainda que o processo do planejamento turístico tem de responder aos objetivos do contratante, seja ele de origem pública ou privada, e que as características locais e o conjunto de relacionamento entre as partes são fatores que influenciam na escolha de metodologia que possa apoiar a construção do engajamento da população, torna-se um enorme desafio ao consultor/planejador turístico compreender a multiplicidade de pedidos de atenção que surgem das diferentes redes, equilibrar as aspirações de modo que todos os interesses sejam contemplados e gerir os processos comunicacionais que envolvem os vários públicos em suas diferentes manifestações.

Diante dessa realidade, e, em sendo o turismo um campo multidisciplinar, é possível concluir que seus profissionais, enquanto planejadores de um fenômeno altamente complexo, desempenham papel fundamental na condução do processo de construção do plano de desenvolvimento turístico nos territórios.

Paralelamente, mesmo diante da relevância das consultorias turísticas, inclusive no aprimoramento do uso de estratégias de comunicação que fazem parte do dia a dia do trabalho do planejador, há grande dificuldade em encontrar, na literatura sobre planejamento de destinos turísticos, textos e documentos que ofereçam informações detalhadas sobre métodos e técnicas usados como estratégia de comunicação para ampliar a mobilização e o engajamento da comunidade receptora.

Assim, pensar no uso da comunicação como instrumento de fortalecimento das relações entre os diversos atores do turismo, visando, inclusive, o engajamento da população local e o consequente desenvolvimento da atividade e o bem comum, parece ser um caminho fundamental para se organizar uma estrutura que consiga traduzir e contemplar os diferentes interesses na definição, elaboração e execução de diretrizes e políticas no planejamento turístico.

Deste modo, é fundamental aprofundar o olhar pela perspectiva das consultorias turísticas para descobrir que estratégias de comunicação são utilizadas pelos especialistas que operam sob as estruturas do planejamento participativo, envolvendo o protagonismo das comunidades receptoras, para garantir a participação e engajamentos de todos os atores do território.

Diante desse contexto, tem-se como problema de pesquisa: Como, afinal, coordenar um trabalho complexo de planejamento turístico, que compreende diferentes segmentos e interesses, sem elaborar e implementar uma estratégia eficiente de comunicação?

Para responder à pergunta, este estudo tem como objetivo geral compreender como os consultores de turismo estão inserindo a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora em seus projetos, de maneira a facilitar a comunicação e promover o seu protagonismo nas decisões sobre um plano de desenvolvimento turístico em seu território.

Como objetivo específico, pretende-se verificar se é possível estabelecer um modelo referencial que possa ser seguido por outras consultorias e planejadores turísticos.

Sendo assim, o trabalho teve como ponto de partida a revisão da literatura buscando identificar discussões atuais sobre planejamento turístico sustentável, sua evolução metodológica até chegar ao planejamento participativo e o papel político que ele desempenha nos destinos turísticos, especialmente no que tange à participação da comunidade receptora nos processos decisórios de construção do plano. Já o segundo capítulo explorou o papel da comunicação no turismo, destacando a importância da comunicação eficiente e o uso de metodologias, técnicas e instrumentos na abordagem, mobilização e engajamento da população local nos planos turísticos.

O terceiro capítulo amarrou os dois primeiros ao caracterizar o papel e os desafios das consultorias turísticas na elaboração do planejamento participativo, especialmente pela necessidade de aliar conhecimento técnico à negociação política e mediação de possíveis conflitos, com responsabilidade ética e social.

Por fim, o último capítulo revelou os achados na pesquisa de campo, os quais foram separados em 'Premissas: entendendo a realidade, estudando as diferenças', Desafios: desenhando metas, consolidando estratégias', e, Prática: elaborando o plano, implementando ações', e contrapondo-os aos temas abordados na contextualização teórica sobre planejamento turístico participativo e comunicação.

## **PLANEJAMENTO TURÍSTICO**

### **O papel do planejamento turístico**

O turismo é, na atualidade, um dos fenômenos mais importantes do ponto de vista político, econômico, ambiental e sociocultural; e, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, tornou-se uma das mais notáveis atividades da economia global, tendo assumido, conforme observam Marujo e Carvalho (2010), um importante papel de agente social nas sociedades em que se desenvolve, além de pilar fundamental para os governos regionais e locais, que veem na atividade uma forte aliada para a economia e desenvolvimento de suas regiões.

Paralelamente, ao mesmo tempo em que desfruta de uma importância relevante na economia das comunidades receptoras, alguns pesquisadores admitem que a atividade turística provoca, muitas vezes, a degradação ambiental nessas áreas. Nesse sentido, Ruschmann (2008, apud MARUJO e CARVALHO, 2010) observa que o planejamento do turismo sustentável emerge como uma forma de evitar a ocorrência de danos irreversíveis ao turismo; e, deste modo, consiste em ordenar as ações do homem sobre o território e ocupa-se em direcionar a construção de equipamentos e facilidades de forma adequada, evitando, desta forma, os efeitos negativos nos recursos, que os destroem ou reduzem a sua atratividade.

A própria Organização Mundial do Turismo (OMT) reconhece que o planejamento assumiu “um papel de maior relevância no desenvolvimento turístico à medida que os governos passaram a reconhecer não apenas que o setor gera um largo espectro de impactos, mas também que pode ter um importante papel no crescimento e revitalização social e cultural” (OMT, 2003b, p. 215, apud MÜLLER e SILVA, 2011).

Murphy (1985, apud HALL, 2001) ainda destaca que, para se tornar bem sucedido e duradouro, o turismo deve ser planejado e administrado como uma indústria de recursos renováveis baseada em capacidades locais e tomadas de decisões comunitárias; e, que o seu desenvolvimento econômico depende do contínuo bem-estar do ambiente físico e social da comunidade no qual se baseia. E, ainda, refletindo sobre a natureza e o processo do planejamento turístico, afirma que o planejamento é político e, assim, existe a necessidade vital de considerar objetivos

sociais e equilibrá-los com outras aspirações, ainda que, muitas vezes, sejam conflitantes.

O autor também avalia que, embora o turismo seja considerado uma atividade do setor privado, órgãos do governo em todos os níveis adotaram papel progressivamente mais ativo no uso do turismo como instrumento de desenvolvimento. Porém:

“Se o governo deve desempenhar o papel de defensor dos interesses gerais e defender os interesses de toda comunidade, e não só interesses setoriais de curto prazo, deve se dar mais atenção à maneira pela qual se organizam os arranjos institucionais do envolvimento do governo e os instrumentos utilizados para atingir as metas políticas e de planejamento turístico.” (HALL, 2001, p.195).

Pois, segundo Hall (2001), um destino não é somente um produto ou mercadoria. Destinos são lugares onde as pessoas vivem, trabalham, se divertem. E a indústria do turismo, conforme define, deve ser sensível às necessidades da comunidade local e precisa ser aceita por ela se quiser manter uma sustentabilidade econômica por longo período. Além disso, uma vez que o turismo ocorre na comunidade, o seu desenvolvimento e administração devem ser nela aplicados.

Da mesma opinião, Ruschmann (2008, apud MARUJO e CARVALHO, 2010) considera, ainda, que o turismo sustentável deve englobar a existência de turistas mais responsáveis, e que a sua interação com as comunidades receptoras no campo social, cultural e ambiental deve acontecer de forma equilibrada.

A autora acrescenta também que o planejamento turístico deve ser pautado pelos seguintes objetivos: coordenar e controlar o desenvolvimento espontâneo; promover os incentivos necessários para estimular o estabelecimento de equipamentos e serviços turísticos; maximizar os benefícios socioeconômicos e minimizar os custos, visando ao bem-estar da comunidade receptora e a rentabilidade dos empreendimentos do setor; definir políticas e processos de implementação de equipamentos e atividades; garantir que os espaços necessários ao desenvolvimento turístico não sejam empregados em outras atividades econômicas; evitar deficiências ou congestionamentos onerosos; minimizar a degradação dos locais e recursos sobre os quais o turismo se estrutura, e proteger aqueles que são únicos; cientificar a autoridade política responsável pela implantação de todas as implicações do planejamento; capacitar os vários serviços públicos para a atividade turística; garantir a introdução e o cumprimento dos padrões reguladores exigidos da iniciativa privada;

garantir que a imagem do destino se relacione com a proteção ambiental e a qualidade dos serviços prestados; atrair financiamentos nacionais ou internacionais, bem como assistência técnica para o desenvolvimento do turismo e a preservação ambiental; coordenar o turismo com outras atividades econômicas, integrando o seu desenvolvimento nos planos econômicos e físicos do país (RUSCHMANN, 2008, apud MARUJO e CARVALHO, 2010).

Dessa forma, na medida em que se torna mais completo, o planejamento turístico se configura como um processo estruturante da política de desenvolvimento sustentável e deve levar em conta um modelo que permita, segundo a OMT (2003, apud MÜLLER e SILVA, 2011), melhorar a qualidade de vida das comunidades anfitriãs, com benefícios econômicos e sociais também para as empresas, além de manter o bom ambiente natural e promover uma experiência de qualidade aos visitantes.

### **Evolução metodológica do planejamento turístico**

Carvalho e Pimentel (2019), ao mapear os modelos de planejamento turístico em busca de refinamento teórico, lembram que os primeiros enfoques de planejamento do turismo se caracterizavam por tratar apenas de questões parciais. A ideia de um plano de desenvolvimento integrado dos destinos turísticos – diga-se, a partir da sustentabilidade do território – só surgiu a partir da década de 1980, e incentivou alguns modelos e metodologias de planejamento do turismo que, desde então, vêm sendo aperfeiçoados.

Aliás, conforme destacam Müller e Silva (2011), essa visão integrada prevendo ações para o futuro, que passou a nortear os modelos de planejamento do turismo, é o que se chama de planejamento estratégico, cujas ações são voltadas a todos os segmentos e atividades que influenciam e que são afetados pela atividade turística.

Na definição de Hall (2001), o planejamento estratégico em turismo deve integrar planejamento e gerenciamento em um único processo, e lidar com questões como: onde estamos? (verificar, monitorar, avaliar), para onde queremos ir? (planejar); como chegaremos lá? (fazer, ação).

O primeiro passo é saber “onde queremos chegar?”, ou seja, identificar os propósitos que se pretende alcançar com o planejamento, ordená-los de acordo com sua importância e considerar até que ponto são conciliáveis uns com os outros.

De outro modo, Molina e Rodriguez (2001) afirmam que, quando o turismo é planejando a partir de uma perspectiva reducionista, como, por exemplo, a partir de aspectos econômicos ou exclusivamente financeiros, cria desequilíbrios evidentes nas demais dimensões de uma sociedade e sua cultura, fato que acirra os conflitos, dificultando controlá-los numa etapa posterior.

Além disso, segundo os autores, tal perspectiva deriva de um enfoque tradicional ligado ao conhecimento teórico do turismo e também de uma experiência empírica que não se supera por si mesma, de modo que a cosmovisão do turismo se perpetua.

Nesta linha, Ruschmann e Solha (2006) argumentam que a discussão, antes centrada na necessidade do ato de planejar, passa então a abordar outras questões que envolvem não mais só o processo de planejamento, mas também aspectos da sua implementação eficaz, tais como a definição de políticas de turismo, os aspectos ambientais do uso turístico dos atrativos, as mudanças nos valores da sociedade e a importância da participação das comunidades. Diante disso, o desafio não reside mais exclusivamente na elaboração do plano de desenvolvimento turístico, mas, principalmente, na gestão do processo, o que significa desenvolver estratégias de implementação, monitoramento e avaliação dos resultados que garantam a dinâmica e continuidade do processo.

Contudo, as ações e decisões do planejamento turístico, conforme aponta Ruschmann (2008, apud MARUJO e CARVALHO, 2010) só serão bem sucedidas se empreendidas dentro de um processo metodológico.

Carvalho e Pimentel (2019) também ressaltam que a evolução teórico-metodológica do processo requer a elaboração de metodologias que ultrapassem a simples repetição de fases do planejamento e introduzam elementos mais específicos e verificáveis, que possam ser testados e validados, contribuindo assim para maior alcance e efetividade das ações de intervenção na realidade.

Igualmente, Müller e Silva (2011), numa tentativa de responder sobre o modelo de planejamento mais adequado, apontam que:

“O planejamento dos destinos turísticos não obedece a uma metodologia única; além disso, o plano de um destino turístico não pode ser copiado para ser executado em outro. O território, a população e o estágio de desenvolvimento de cada destino são alguns fatores que influenciam na escolha da metodologia e nos objetivos do planejamento.” (Vignatti, apud MÜLLER e SILVA, 2011)

Ruschmann e Solha (2006) complementam afirmando que os principais desafios do planejamento turístico na atualidade referem-se ao envolvimento das comunidades receptoras no processo e ao tratamento do turismo como uma cadeia produtiva extremamente complexa, que exige a aplicação de modelos multiorganizacionais, além da efetiva implementação dos planos de desenvolvimento turístico.

Assim, como visto, ao longo do tempo, mesmo com as profundas mudanças no sistema global econômico e cultural, que trouxeram consigo um setor econômico internacionalizado e competitivo, o planejamento continua sendo um instrumento valioso para orientar o sistema turístico. E conforme descrevem Molina e Rodriguez (2001), o planejamento centralizado está cedendo lugar a um outro mais participativo, que reconhece as capacidades, realidades e interesses locais e regionais.

Para executá-lo, no entanto, é imprescindível que haja vontade política para descentralizar o poder e não manter os privilégios temporais estabelecidos, assim como a sociedade deve estar disponível para aprender a planejar e a conhecer seus vazios e insatisfações; e, talvez, este seja um fenômeno mais transcendente do que a produção de planos (MOLINA e RODRIGUEZ, 2001).

Deste modo, é possível entender que o planejamento é um exercício prático de escolha política que envolve crenças e valores, e que pode preparar a população local para administrar o turismo. E, conforme afirma Hall (2001), considerando que, teoricamente, as decisões políticas refletirão o desejo de atender aos interesses do governo, e não aos interesses daqueles que compõem a atividade turística, o planejamento turístico que assegure a participação ampla da comunidade local, compreendendo todos os atores do território pode garantir maior equidade entre interesses conflitantes.

### **Planejamento e escolha política: desafio às estruturas de poder**

Hall (2001) afirma que a participação é uma questão importante no planejamento turístico, porém, é produto de arranjos institucionais, estruturas de poder e interesses e valores que afetam o processo de tomada de decisão em diferentes escalas. Com isso, a capacidade de os indivíduos e grupos participarem do sistema do planejamento turístico não é somente o resultado de valores culturais ou



democráticos, mas também produto das estruturas de governo público e do grau em que estas estruturas estão abertas à participação e debate.

O autor também reconhece que não há estratégia universalmente disponível para gerenciar o desenvolvimento de destinos turísticos, e que, portanto, os instrumentos e técnicas serão selecionados de acordo com as características locais, a natureza do problema de planejamento e a aceitabilidade desses instrumentos. Por outro lado, ele observa que a escolha das técnicas empregadas no planejamento turístico é determinada pelo conjunto de relacionamento entre as partes, e o grau de inclusão/exclusão no processo determina quem ganha/perde nesse sistema.

Por isso, segundo assinala, uma das maiores dificuldades na implantação de uma abordagem comunitária reside na natureza política do processo, já que, nesse caso, o planejamento implica a necessidade de parceria ou controle do processo de desenvolvimento turístico. Ao mesmo tempo, ele ressalta que essa abordagem comunitária não tem sido geralmente adotada pelas autoridades governamentais, especialmente por causa dos protestos de grupos de interesse comercial sobre o impacto econômico resultante da demora nas tomadas de decisões causadas principalmente pelas exigências legais para a participação. Além disso, o autor argumenta também que, para muitos membros do governo, o controle da comunidade pode ser visto como uma perda do seu poder e controle sobre o processo.

Bordenave (1994) corrobora a opinião de Hall destacando que a participação pode ser implantada, tanto com objetivos de liberação e igualdade, quanto para a manutenção de uma situação de controle de muitos por alguns. E que, nesse sentido, a participação popular ajuda a conter a tendência inata para o despotismo contido em toda democracia, já que ela sempre contempla interesses das majorias e submete as minorias.

Complementarmente, Hall (2001) destaca que um dos maiores desafios enfrentados pelos planejadores turísticos é quanto à importância de seu trabalho em termos de quem se beneficia dele. Logo, cabe a estes profissionais saber conciliar os vários interesses e partes envolvidas numa tentativa de atingir resultados aceitos por eles e pela população local.

Além disso, é necessário que cada gestor elabore o seu próprio modelo de desenvolvimento a partir de um estudo prévio da localidade, planejando ações futuras para obter bons resultados na atividade turística. Contudo, cada vez mais, como frisam os inúmeros autores mencionados acima, este planejamento, além de

estratégico, deve ser integrador, participativo e pluralista no sentido de envolver as dimensões sociais, econômicas e físicas, e que a sua aplicação dependerá da realidade local, dos recursos e das políticas adotadas.

Especificamente no Brasil, o Programa de Regionalização do Ministério do Turismo prevê o planejamento integrado e participativo como instrumento central na administração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional.

De acordo com MTur (2007), quando o planejamento é elaborado de cima para baixo, verticalmente, contribui para instaurar a indiferença e o descaso em segmentos da sociedade em relação aos objetivos programados. E somente um trabalho participativo poderá superar conflitos e minimizar interferências negativas, geradas a partir de desigualdades e diferenças étnicas, sociais, culturais, históricas, ambientais e econômicas.

Nesse processo, o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil revela a preocupação do setor governamental em garantir que o poder público não exerça papel centralizador na administração do desenvolvimento turístico. De acordo com o documento, “a descentralização, aliada à participação e à integração ativa da sociedade civil organizada, iniciativa privada, terceiro setor e poder público, vai promover a valorização tanto para o turismo quanto para todas as outras atividades a ele relacionadas”, e as comunidades locais, antes simplesmente expectadoras da atividade turística, ao decidirem apostar no turismo como uma alternativa econômica, passarão a ser protagonistas do desenvolvimento regional do turismo e de seu próprio desenvolvimento.

### **Planejamento turístico participativo**

Desta maneira, pensar em planejamento participativo para o turismo é gerar um processo de desenvolvimento que tenha o compromisso de ser elaborado a partir das realidades, dos anseios e necessidades da comunidade local, bem como do envolvimento do setor produtivo turístico e atividades afins, além do poder público.

Bordenave (1994) ressalta que, apesar de o planejamento participativo ser um tipo de participação concedida que, por vezes, faz parte da ideologia necessária para o exercício do projeto de direção/dominação da classe dominante, por outro lado, encerra em si mesma um potencial de crescimento de consciência crítica, da capacidade de tomar decisões e adquirir poder. Pois, uma participação com

intervenção ativa com tomadas de decisões e atividades sociais em todos os níveis, com objetivo final da autogestão e aumento do grau de consciência política, de caráter “integrador” passa a ter caráter “conscientizador e liberador”.

Assim, tendo como elo o compromisso social a ser pactuado entre os diferentes atores sociais envolvidos na dinâmica do planejamento turístico participativo, criar-se-á a garantia de que as questões urgentes que venham a ameaçar a estabilidade da comunidade receptora sejam então resolvidas ou que venham a ser pauta das discussões desses atores. (MOLINA e RODRIGUEZ, 2001)

Hall (2001) também afirma que essa abordagem mais colaborativa, que reconhece opiniões, pontos de vista e recomendações de partes externas, do planejador, do especialista, da indústria, cria maior cooperação no apoio às metas e base para reagir mais eficientemente em relação às mudanças; e seus resultados terão mais chances de implementação.

Abreu e Costa (2014), por sua vez, ressaltam que, nesse sistema, cada um dos elementos que integram o planejamento participativo – Estado, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade local – possui uma função definida, mas, o alcance de resultados satisfatórios e benéficos depende também do empenho e dedicação de todos.

Simões (2018) observa, no entanto, que um grande problema, em processos participativos, é a ausência de um método sistemático de trabalho nos processos de decisão e planejamento, o que pode tornar o processo longo e exaustivo, limitando o número de participantes e trazendo problemas relativos à normatização da linguagem, deixando, assim, brechas para imprecisões e gerando desgastes que podem culminar em conflitos estéreis e ineficazes.

Neste processo, segundo Solha (2019), a rede de relacionamentos profissionais muitas vezes se desgasta e se perde a confiança entre os agentes, normalmente em função de falha na comunicação, assunto que ainda é pouco estudado na área de planejamento turístico, mas que tem se mostrado fundamental, seja para envolver, engajar ou mesmo estimular o comprometimento daqueles que atuam no desenvolvimento do turismo nos destinos.

Hall (2001), por sua vez, destaca que o desafio está em compreender a multiplicidade de pedidos de atenção que surgem das diferentes redes, e que, portanto, criar e manter um diálogo torna-se uma função crítica do planejador de turismo.

Como visto, se por um lado o modelo de planejamento participativo desempenha um papel descentralizador, ampliando a participação e mobilização da comunidade local, de modo que seus anseios e necessidades sejam integrados ao processo, por outro, torna-se um enorme desafio ao consultor/planejador turístico assegurar resultados satisfatórios, principalmente em função das dificuldades na comunicação, cujos conflitos naturais podem desestimular o engajamento e o relacionamento entre todas as partes interessadas.

### **Comunicação e planejamento turístico: desafios na sua construção**

Tomazzoni e Meneghel (2012) comentam que, para promover a integração, é preciso o consentimento dos participantes, que devem ter objetivos comuns, a serem realizados por meio de processo de comunicação eficiente. No entanto, citando Harvey (2010), os autores lembram que se as pessoas, no seu conjunto, não mudarem, as instituições que fazem parte do processo não mudarão. A mudança só ocorre mediante informações, que são repassadas pelos indivíduos que exercem liderança sobre o grupo e são as pessoas com liderança as que ditam o ritmo das mudanças (HALL, 2004, apud TOMAZZONI e MENEGBEL, 2012). Além disso, existem obstáculos, resistências e objeções naturais das pessoas que impedem a comunicação eficiente, entre elas, nível limitado de percepção, expectativas momentâneas e baixo grau de envolvimento das pessoas.

Morin (2011, apud SIMÕES, 2018) afirma que a comunicação está ligada diretamente à compreensão e, por isso, requer abertura, simpatia e generosidade. Para o autor, nenhuma técnica de comunicação, por mais elaborada que seja, traz, por si mesma, a compreensão, já que ela não pode ser quantificada. Além disso, as interdependências se multiplicaram, e o sujeito pensante já não pode pensar sozinho, precisa da coparticipação de outros sujeitos no ato de pensar sobre o objeto.

Com isso, a comunicação implica uma reciprocidade que não pode ser rompida. Na comunicação não há sujeitos passivos. O que caracteriza a comunicação, nesse processo de comunicar comunicando-se, é que ela se constitui em um diálogo que precisa ser comunicativo. (FREIRE, 2017, apud SIMÕES, 2018)

No entanto, Beni (2003, apud TOMAZZONI e MENEGBEL, 2012) argumenta que “o processo de planejamento do turismo nas comunidades tende a ser simplista, ou, em alguns casos, inexistente”. Como consequência dessa realidade, há um

distanciamento entre as necessidades, os desejos e os objetivos dos empreendedores turísticos, privados ou governamentais e as comunidades afetadas pelos planos.

Binfaré et al. (2016), refletindo sobre os aspectos teóricos e conceituais do planejamento turístico, também ressalta que, à medida que novos conhecimentos vêm sendo incorporados por pesquisadores e estudiosos do turismo, ele é constantemente revisado. Porém, por mais que se reconheça o planejamento turístico como área prioritária para o desenvolvimento dos destinos, há uma grande distância entre o que é planejado e o que é implementado.

Os autores consideram que, apesar de o tema fazer parte da pauta dos discursos políticos e ser objeto de estudo de conceituados pesquisadores da área de turismo, na prática, são poucos os exemplos que obtiveram êxito no processo do planejamento turístico, especialmente devido à complexidade da atividade, cuja construção, conforme já dito, envolve variáveis econômicas, sociais, culturais, ambientais e políticas, com ênfases e interesses diferenciados, como se fossem vários processos diferentes, e não uma continuidade.

Assim, para que se possa processar satisfatoriamente como se darão as mudanças no desenvolvimento da comunidade receptora, a gestão participativa no planejamento turístico deve reconhecer que a interdependência da atividade eleva o grau de complexidade do processo de planejamento.

De qualquer forma, conforme visto, para assegurar que a gestão do turismo seja sustentável e duradoura, pressupõe-se a comunicação, visando à participação e à interação, bem como à constante produção, à socialização e aos intercâmbios de conhecimentos entre os atores.

Assim, pensar no uso da comunicação como instrumento de fortalecimento das relações entre os diversos atores do turismo, visando, inclusive, o engajamento da população local e o consequente desenvolvimento da atividade e o bem comum, parece ser um caminho fundamental para se organizar uma estrutura que consiga traduzir e contemplar os diferentes interesses na definição, elaboração e execução de diretrizes e políticas no planejamento turístico.

## **COMUNICAÇÃO E TURISMO**

### **O papel da comunicação no turismo**

De acordo com Baldissera (2010), pensar turismo é, também, pensar comunicação. E, considerando que os processos comunicacionais têm se apresentado como basilares para o ser e fazer turísticos, nesse sentido, a comunicação pode ser pensada sob diversos enfoques e níveis de complexidade: das estratégias de divulgação e promoção publicitária dirigida aos turistas aos processos políticos e negociais entre as diferentes forças/poderes; dos lugares de participação (ou não) das comunidades à capacitação/desenvolvimento de pessoas para atuarem na área, entre muitos outros. E, assim, a comunicação não apenas perpassa todo o processo turístico, como, em muitos casos e em níveis diversos, constitui-se em sua condição de realização.

Contudo, muito além de ser apenas uma ferramenta mediadora de mensagens, signos, símbolos ou ícones que também estão presentes no mundo do turismo, a comunicação, conforme descreve Marujo (2012), informa, forma, participa e permite o diálogo entre seres humanos de diferentes culturas. Citando Gupta (2011), ela menciona que o aspecto social do turismo aumenta o seu valor como um processo comunicativo e que, portanto, a problemática dos estudos da comunicação no turismo não deve ser circunscrita apenas à aplicação das técnicas de comunicação na divulgação de um destino ou produto turístico.

Além disso, a autora enfatiza que a comunicação não existe por si mesma; ela é uma necessidade essencial a qualquer ser humano e, por isso, a sociedade não sobrevive sem a comunicação. Em última instância é a comunicação que faz a ligação entre a oferta e a procura, entre turistas e anfitriões. E é, sobretudo, este fenômeno comunicacional que explica o desejo pela experiência turística, pelo contato com outras culturas ou outras sociedades.

Diante disso, segundo Tomazzoni e Meneghel (2012), os atores da comunicação, principalmente os gestores da informação, têm responsabilidades morais e éticas no processo de esclarecimento, com base na ideia de socialização dos meios técnico científico-informacionais.

Assim, os autores explicam que o binômio comunicação-turismo deve contribuir para a consolidação dos valores e para o bem estar local, em contraposição à globalização alienadora. A comunicação, segundo destacam, é estratégia de produção de conhecimento em turismo; e, para que ela exista, é imprescindível ater-se ao seu processo e a todos os seus elementos.

### **Comunicação turística**

A expressão “comunicação turística” obteve maior visibilidade a partir da década de 90, quando Boyer e Viallon (1994, apud MARUJO, 2012) buscaram estabelecer um elo entre estes dois conceitos já tão complexos separadamente: o turismo e a comunicação. Para estes autores, mais do que considerar as conquistas das ciências da comunicação e a especificidade do fenômeno turístico, a comunicação turística resume que, no turismo, todos os envolvidos são, simultaneamente e em diferentes graus, emissores e receptores.

Complementarmente, Marujo (2012) destaca que a comunicação turística é fundamental para o relacionamento entre o setor público e privado do turismo, os turistas e a comunidade receptora, já que é esta última que toca a identidade sociocultural de um lugar, apela a diferentes olhares e cria expectativas e motivações nos turistas. “A comunicação é fundamental para os estudos do turismo especialmente pelas oportunidades de reflexão cultural e social que a sua abordagem pode proporcionar; e, por isso, ela deve ter uma maior atenção por parte dos investigadores da área” (MARUJO, 2012).

Para Baldissera (2010), a comunicação turística é pensada como um processo de construção e disputa de sentidos que ultrapassa as fronteiras das ações e dos processos planejados, realizando-se independentemente da vontade dos profissionais de comunicação e/ou do turismo.

Diante disso, pode-se entender a impossibilidade de o profissional responsável pela comunicação turística gerir a totalidade dos processos comunicacionais. Por outro lado, “parece relevante que esse profissional desenvolva habilidades e competências para, estrategicamente, auscultar os vários públicos em suas diferentes manifestações [...], definir os sentidos que serão postos em circulação na cadeia de comunicação [...], realizando avaliações permanentes para, assim, retroalimentar o sistema de comunicação”. Além disso, o conhecimento gerado, segundo a autora,

pode ser empregado para, dentre outras coisas, gerar mais comprometimento, sentimentos de pertença, sensação de hospitalidade, mais criatividade e inovações.

Baldissera (2010) conclui ainda que:

“O turismo não se impõe; constrói-se com a comunidade, através da comunicação ampla e verdadeira. Nesse sentido, caso se criem os espaços e se estimule a participação, a comunidade, aos poucos, tenderá a responder ao chamado.

Avançar nessa direção, em particular com a comunicação social na perspectiva do turismo, significa, em algum nível, devolver à comunidade um pouco do seu espaço de exercício de cidadania e estimular os sujeitos para que se manifestem cidadãos, com direitos e deveres, exercendo a maturidade. Trata-se, então, também, de um exercício de responsabilidade social.”

Beni (2003, apud TOMAZZONI e MENEGHEL, 2012) aponta, entretanto, que:

“Sendo a participação uma condição intrínseca e essencial para a mobilização, a principal função da comunicação em um plano de mobilização é gerar e manter o vínculo entre projetos sociais e seus respectivos públicos, por intermédio do reconhecimento da existência e importância de cada um, bem como do compartilhamento de todos quanto ao sentido e valores.

Assim, como visto, é consenso que o planejamento participativo turístico pode promover a valorização da identidade sociocultural e gerar benefícios diretos para as comunidades locais, por meio de sua participação efetiva durante todo o processo. Mas, para garantir resultados satisfatórios, é necessário criar condições para que o diálogo e a comunicação sejam eficientes nas diversas etapas do planejamento e consigam fomentar a participação, mobilização e engajamento das partes interessadas para que todos os atores possam estar integrados em busca de objetivos comuns, conforme será visto a seguir.

## **Participação**

Rocha e Bursztyn (2005), ao discorrerem sobre a importância da participação social na sustentabilidade do desenvolvimento local, lembram que, no uso da abordagem participativa, a partir do momento em que se permite a criação de novos canais de participação, visando a tomada de decisões e a gestão local, a própria comunidade passa a ser protagonista de seu bem-estar. Porém, as autoras também afirmam que a cultura da participação na administração e do interesse na coisa pública ainda não é encontrada de forma difundida na sociedade brasileira. E, apesar de



pertencerem a uma comunidade, poucos são aqueles que se manifestam nela de forma ativa.

Em sua opinião, geralmente, o desinteresse da população pela busca dos seus direitos está relacionado à falta de credibilidade na efetivação das políticas sociais e nos próprios governantes e, para reverter esse quadro, diálogo, transparência e cooperação entre os atores e instituições comprometidas são fundamentais. Mesmo porque uma das questões cruciais é transformar interesses e opiniões divergentes em uma decisão consensual, que possa beneficiar todos.

Hall (2001) destaca, inclusive, que a implementação de programas de participação pública na comunidade cria problemas significativos, pois, processos formais de consulta, por exemplo, exigem a realização de reuniões públicas, que podem ser exploradas por indivíduos/organizações que sabem utilizar melhor os procedimentos e as dinâmicas a seu favor, prejudicando, conseqüentemente, os interessados com menos recursos.

Complementarmente, Jenkins (1993, apud HALL, 2001) identificou sete impedimentos à participação pública no planejamento turístico: dificuldade do público em compreender questões mais técnicas e complexas de planejamento; ausência de ciência do processo de tomada de decisões; dificuldade em obter representatividade; apatia dos cidadãos; aumento dos custos; prolongamento do processo; e, os efeitos negativos gerados sobre a eficiência dos processos decisórios.

Por outro lado, Rocha e Bursztyn (2005) argumentam que a participação deve estar presente em todos os níveis, desde o estágio da identificação das necessidades locais, passando pelas fases intermediárias de definição dos objetivos, aplicação dos recursos e gerenciamento da execução, até a avaliação e ajuste do plano, resultante do planejamento participativo. Mas, destacam que a vinculação e o engajamento dos públicos somente se efetivarão quando eles acreditarem nos projetos e tornarem-se responsáveis por eles.

Para essa conquista, no entanto, é preciso mobilização pela comunicação, cuja linguagem seja compatível à cultura e ao momento vivenciado pela comunidade (TOMAZZONI e MENEGHEL, 2012), bem como a ampliação dos canais de compartilhamento de objetivos, por exemplo, mediante processos vinculados à aprendizagem, troca de experiências, fluxo de informações, inovação coletiva (ROCHA e BURSZTYN, 2005).

Simões (2018), por sua vez, afirma que se faz necessária uma revisão de conceitos e procedimentos que permita que os habitantes decidam sobre as principais diretrizes de desenvolvimento que almejam para a sua região, inclusive no que tange à divisão de custos e benefícios. Contudo, a grande maioria dos projetos de planejamento do turismo esbarra na incapacidade de mobilização da comunidade local, como participante decisiva do planejamento estratégico. A questão principal é como alicerçar, nas comunidades, ações que combatam a exclusão social, construam a história e permitam que a identidade local seja reconquistada?

Essa mudança de paradigmas, segundo Simões (2018), só se concretiza mediante um forte processo de mobilização social, que visa a convocar vontades para uma mudança de realidade por meio de propósitos comuns estabelecidos em consenso. (BENI, 2006, apud SIMÕES, 2018).

## **Mobilização**

Segundo Toro e Werneck (2004, apud MTur, 2005), mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Em outras palavras, mobilizar é reunir poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino em torno de um objetivo comum, que será alcançado mediante o empenho, a participação e a união de todos os setores da sociedade.

Assim, a mobilização pode ser entendida como um ato de comunicação no seu sentido amplo, que desempenha o papel de envolver, promover; articular e integrar os atores do território, com o objetivo de alcançar um consenso acerca do entendimento que se busca compartilhar em relação ao desenvolvimento do turismo.

E, para que essa rede de comunicação seja efetiva, segundo o MTur (2005), deve-se buscar com que todos conheçam profundamente o seu território e suas necessidades, e que cada pessoa, comunidade ou toda a sociedade esteja mobilizada e motivada.

Para tal, o módulo operacional denominado 'Mobilização', do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional do Ministério do Turismo (2005), ressalta que uma das maneiras de se obter bons resultados para a mobilização é ouvir as opiniões das pessoas envolvidas e mostrar, na prática, como se organizam suas ideias e sugestões. Dessa forma, desenvolve-se a capacidade de compartilhar

pensamentos, conhecimentos, interesses e, sobretudo, promove-se o protagonismo da comunidade em todos os processos de decisão, além da sustentabilidade da atividade turística.

Contudo, ainda segundo o MTur (2005), os resultados dos processos participativos com envolvimento real dos diferentes atores sociais e a integração regional não aparecem em pouco tempo. Serão observados resultados de curto, médio e longo prazos.

Simões (2018) corrobora a afirmação lembrando que, em se tratando de mobilização social, ainda que não se atinja, em um primeiro momento a interação entre os diversos setores que constituem o tecido social, as correlações são de extrema importância. A mobilização social consolida o planejamento participativo como um instrumento de cidadania, e permite a valorização do conhecimento tradicional e da cultura.

## **Engajamento**

Ainda discorrendo sobre a importância da participação da comunidade receptora no processo de construção do planejamento participativo, o engajamento, além da mobilização, surge como importante elemento de fortalecimento nas relações entre as partes interessadas.

Segundo Rocha e Bursztyn (2005), um bom processo de deliberação permite que os participantes discutam e debatam sobre as questões e cheguem a visões comuns. Mas, para que todos possam participar do esforço de desenvolvimento e do usufruto de seus benefícios, é necessário que a população local esteja motivada e engajada

De Paula et al. (2018), por sua vez, ao analisar o planejamento e gestão de destinos, destacam que o engajamento só será efetivo quando todos os públicos acreditarem no projeto e se tornarem responsáveis por ele. Os autores afirmam também que a capacidade de gestão e impulsão de projetos vai depender do êxito do relacionamento e envolvimento de cada um dos atores do território. Contudo, a questão do engajamento, ou seja, o firme envolvimento deverá ser norteado por estratégias e objetivos claros e dependerá de uma série de mecanismos que têm de ser colocados em ação, por meio do diálogo e comunicação eficientes. Pois, deste modo, o conhecimento dos grupos de interesse e o estabelecimento de um diálogo

permanente podem melhorar a compreensão das expectativas dos grupos de interesse e ainda engajá-los na realização e avanços das ações dos projetos de desenvolvimento.

Assim, segundo afirmam, o engajamento é mais do que comunicação; trata-se de um processo de mão dupla que conduz ao aprendizado compartilhado entre a governança e as partes interessadas, desde que todas as informações sobre o projeto sejam acessíveis, inclusive sobre pontos negativos e positivos das operações e ações realizadas.

Os autores explicam que não há um método único que garanta o diálogo ou compromisso com as partes interessadas. Mas, entre os instrumentos específicos que podem ser utilizados, citam estudos das percepções das partes interessadas, por meio de pesquisas regulares, reuniões periódicas para verificar o cumprimento dos objetivos de diálogo e compromissos assumidos, além de consultas públicas e fóruns participativos.

Rocha e Bursztyn (2005) também destacam métodos que podem ser combinados visando o envolvimento da sociedade, tais como: debates, reuniões, grupos de trabalho, audiência pública, publicações, mídia de massa, exposições, entre outros.

## **CONSULTORIA TURÍSTICA**

### **O papel da consultoria turística**

Como visto, o processo de planejamento turístico participativo, considerando as etapas de planejamento com a mobilização e engajamento da comunidade receptora, deve se estruturar em um conjunto de atividades de forma articulada e organizada, seguindo uma sequência lógica que assegure a participação dos atores do turismo no processo decisório. Nesse sentido, é importante organizar uma estrutura que permita que todas as vozes sejam ouvidas, por meio de uma comunicação eficiente e dialógica, de modo que as informações sobre todas as questões discutidas neste âmbito possam ser amplamente disponibilizadas com transparência e simplicidade.

Como visto, também, a comunicação no processo de construção do plano é fundamental, especialmente pelas oportunidades de reflexão cultural e social que a sua abordagem pode proporcionar. Some-se a isso, a necessidade de aliar conhecimento técnico à negociação política e mediação de possíveis conflitos, de forma a gerar conhecimento e comprometimento com responsabilidade ética e social.

Diante dessa realidade, e, em sendo o turismo um campo multidisciplinar, é possível concluir que seus profissionais, enquanto planejadores de um fenômeno altamente complexo, desempenham papel fundamental na condução do processo de construção do plano de desenvolvimento turístico nos territórios.

Contudo, mesmo diante da relevância das consultorias turísticas, inclusive no aprimoramento do uso de estratégias de comunicação que fazem parte do dia a dia do trabalho do planejador, não foram encontrados na literatura técnicas e instrumentos que pudessem servir de modelo referencial para o estabelecimento de um plano de desenvolvimento do turismo. Mesmo porque, conforme visto, o planejamento dos destinos turísticos não obedece a uma metodologia única, já que o território, a população e o estágio de desenvolvimento de cada destino são alguns dos fatores que influenciam no processo e nos objetivos do planejamento.

Deste modo, aprofundar o olhar pela perspectiva das consultorias turísticas é condição 'sine qua nom' para descobrir que estratégias de comunicação são utilizadas pelos especialistas que operam sob as estruturas do planejamento participativo,

envolvendo o protagonismo das comunidades receptoras, para garantir a participação e engajamentos de todos os atores do território.

Diante desse contexto, tem-se como problema de pesquisa: Como, afinal, coordenar um trabalho complexo de planejamento turístico, que compreende diferentes segmentos e interesses, sem elaborar e implementar uma estratégia eficiente de comunicação?

Assim, para responder tal pergunta, este trabalho tem como objetivo geral compreender como os consultores de turismo estão inserindo a participação, mobilização e engajamento das comunidade receptora em seus projetos, de maneira a facilitar a comunicação e promover o seu protagonismo nas decisões sobre um plano de desenvolvimento turístico em seu território.

Como objetivo específico, pretende-se verificar se é possível estabelecer um passo a passo que possa ser seguido por outras consultorias ou planejadores turísticos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para referenciar este estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória, com temáticas envolvendo algumas palavras-chave, como planejamento turístico, participação e comunicação, bem como a busca por técnicas que pudessem facilitar a comunicação com a comunidade local de modo a promover o seu envolvimento e protagonismo nas decisões sobre um plano de desenvolvimento turístico em seu território.

Como ponto de partida, realizou-se revisão da literatura buscando identificar discussões atuais sobre planejamento turístico sustentável, tendo como principais autores estudados Colin Michael Hall (2001), Doris Ruschmann e Karina Solha (2006), Sérgio Molina e Sergio Rodriguez (2001) e Maria Noemi Marujo e Paulo Carvalho (2010). No contexto da comunicação e sua importância nos processos de participação, inclusive no planejamento turístico participativo, os autores consultados foram Rudimar Baldissera (2010) e Juan Diaz Bordenave (1994). Também foram consultados artigos publicados em periódicos científicos nacionais, como ‘A importância da participação social na sustentabilidade do desenvolvimento local’, de Juliana Rocha e Maria Augusta Bursztyn (2005); ‘Comunicação, destinos turísticos e formação superior’, de Noemi Marujo (2012); ‘A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha’, de Edegar Luis Tomazzoni e Luis Meneghel (2012), entre outros.

Para a busca de informações sobre técnicas de abordagem, mobilização e engajamento da comunidade receptora nos processos de planejamento participativo foram consultados ainda artigos e teses que considerassem assuntos pertinentes ao objeto de estudo, entre os quais, ‘Festejos no território quilombola Kalunga: o planejamento participativo como instrumento de desenvolvimento local sustentável’, de Bruno Leonardo Damásio Simões (2018). Complementarmente, ainda foram consideradas publicações técnicas, como o manual do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 2 – Mobilização, do Ministério do Turismo.

Esta etapa da pesquisa culminou com a contextualização teórica sobre a evolução e os desafios na construção do planejamento turístico sustentável e a importância da comunicação eficiente no processo do planejamento turístico participativo.

Num segundo momento, diante do desafio de encontrar ferramentas e instrumentos usados nas diversas etapas do planejamento participativo, quer seja mobilização, atividades de discussão coletivas, construção de consensos etc., que pudessem servir de modelo referencial para o estabelecimento de um plano de desenvolvimento do turismo, optou-se por um estudo exploratório a partir da realização de entrevistas com consultores/consultorias turísticas brasileiras.

### **Caracterização dos objetos de estudo**

A premissa que norteou a escolha dos planejadores e das consultorias turísticas para as entrevistas considerou, sobretudo, aqueles cujo trabalho tenha como objetivo desenvolver os destinos de maneira sustentável visando o fortalecimento das comunidades locais, por meio do planejamento turístico participativo. Inicialmente, foi feita uma pesquisa online com as palavras-chave ‘consultoria em turismo’ e ‘planejamento participativo’, a qual resultou no achado de duas consultorias que contam com a experiência de iniciativas e diversidade de parcerias nacionais e internacionais na criação de projetos turísticos inovadores para clientes de diferentes esferas, perfis e localidades.

Importante ressaltar que a proposta inicial tinha como filtro apenas consultorias no perfil descrito acima, que fossem comercialmente estabelecidas. Todavia, em função da recusa e/ou pouca disponibilidade dos profissionais de algumas das consultorias pesquisadas, optou-se pela busca por outras consultorias e consultores, mediante a técnica bola de neve, onde os indivíduos inicialmente selecionados indicaram outros profissionais do gênero, conforme consta na última pergunta do questionário enviado aos entrevistados (anexo I).

A seleção seguiu os mesmo critérios e considerou seu tempo de atuação no segmento, formação acadêmica, vínculos profissionais, tipos e quantidade de projetos desenvolvidos ao longo da carreira, entre outros atributos.

Selecionados, então, os objetos de estudo, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada (anexo I), com o objetivo de verificar como esses consultores/consultorias inserem as estratégias de comunicação em seus projetos. Entre as perguntas, a pesquisadora quis saber o que é fundamental em um planejamento turístico participativo e quais fatores devem ser considerados na abordagem junto à comunidade receptora. Perguntou-se também quais as técnicas



são usadas para promover a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora e como gerenciar possíveis conflitos entre os possíveis atores durante o processo. Ainda fez parte da pesquisa junto aos consultores saber sobre técnicas e instrumentos utilizados, indicadores de participação e mensuração de resultados, bem como descobrir se seria possível fazer um check list dos pontos fundamentais para atender ao que prega o planejamento participativo.

Por fim, com relação às entrevistas, vale ressaltar que a falta de disponibilidade dos especialistas aliada à ausência de tempo hábil para a realização da pesquisa resultou em entrevistas realizadas via e-mail e/ou áudio de WhatsApp, não permitindo uma troca de informações dinâmica e simultânea entre entrevistados e pesquisadora.

Assim, apesar da qualidade na composição dos profissionais e empresas, bem como as suas dinâmicas de trabalho, longa experiência e pioneirismo, fatos que possibilitariam uma análise ampla e consistente do uso das técnicas empregadas para engajar e mobilizar as comunidades receptoras em suas localidades, a correta coleta de dados pode ter sido prejudicada.

O registro dos dados, no entanto, foi feito de forma imparcial; e, a análise crítica baseou-se apenas nas evidências coletadas, buscando garantir a isenção de posições pessoais e o correto processamento das informações obtidas.

A seguir, um breve resumo das competências dos especialistas e descrição das atividades realizadas pelas consultorias turísticas consultadas para a realização da pesquisa.

## **Os especialistas**

### **Isabela Sette**

Sócia e consultora da Turismo 360 Consultoria, atua em projetos diversos ligados ao planejamento e desenvolvimento turístico. Mestre em Turismo pela USP, possui especialização em Gestão Pública e Turismo e Desenvolvimento Sustentável. Trabalhou na Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais e integrou a equipe de consultores da Fundação Getúlio Vargas no projeto “Índice de Competitividade Turística”, em parceria com o Ministério do Turismo e o Sebrae nacional.

### **Jussara Rocha**

Sócia e diretora de projetos na Raízes Desenvolvimento Sustentável, com ampla experiência em projeto de desenvolvimento local. Bacharel em História, já atuou no setor público na gestão das áreas da cultura e do turismo, e no fomento ao empreendedorismo em organizações como o Sebrae. Coordenou projetos de cooperação internacional com a Itália e de desenvolvimento de produtos turísticos na Espanha.

### **Luciana Sagi**

Sócia-proprietária da Turiá Consultoria, com experiência de mais de 20 anos na gestão de projetos e consultoria na área de turismo sustentável, tendo atuado, ao longo da carreira, em mais de 60 projetos, com financiamento de órgãos multilaterais, no Brasil, Moçambique, Angola e Cabo Verde. Pesquisadora do Centro de Estudos em Turismo e Desenvolvimento Social da ECA-USP, Luciana foi consultora especialista em turismo e assessora nos projetos do Prodetur Nacional Pernambuco, Programa de Recuperação Socioambiental da Serra do Mar em São Paulo e Programa de Ecoturismo na Mata Atlântica em São Paulo, incluindo planos de marketing, programas de qualidade empresarial, de qualificação profissional, sistemas de informações turísticas, inventários e estudos de mercado, seleção de estratégias e diretrizes de desenvolvimento turístico em polos turísticos de Pernambuco e São Paulo.

### **João Mauro Carrillo**

Consultor autônomo, é formado em Turismo com especialização em Ecoturismo, Meio Ambiente e Educação Ambiental, atua há mais de 20 anos com gestão de áreas protegidas, planejamento territorial e turístico e condução de grupos na natureza, desenvolvendo projetos junto ao poder público, terceiro setor e empresas privadas. Foi gestor das Áreas de Proteção Ambiental Sapucaí Mirim, Campos do Jordão, Silveiras, Cabreúva, Cajamar e Jundiá e dos Monumentos Naturais da Pedra do Baú e da Pedra Grande junto à Fundação Florestal, e diretor da Divisão de Turismo e Projetos Sustentáveis da Fundação Parque Zoológico do Estado de São Paulo. Também trabalhou com projetos de parcerias público comunitárias, permitindo às comunidades tradicionais o protagonismo do processo do turismo no território, e foi secretário adjunto de turismo do município de Ubatuba. Atualmente, desenvolve

projetos de desenvolvimento humano e empreendedorismo social sustentável junto ao setor privado e terceiro setor e é palestrante, consultor e facilitador de atividades individuais e em grupos, com experiência no Brasil e em países como Inglaterra, Austrália, Espanha e Cabo Verde.

## **As consultorias**

### **Turismo 360 Consultoria**

A Turismo 360 Consultoria é uma empresa fundada em 2011 que, conforme descrito em seu site, acredita no turismo como um instrumento de desenvolvimento econômico sustentável. Seu propósito é desenvolver, em conjunto com as comunidades locais, o turismo nos destinos, de maneira sustentável, fortalecendo o senso de responsabilidade coletiva para melhor apropriação de seus benefícios (econômicos, sociais e ambientais), por meio de projetos com impacto social e geradores de desenvolvimento econômico sustentável. A empresa desenvolve cerca de 8 a 10 projetos por ano e trabalha com o método participativo na construção de planos de turismo que, segundo descreve, podem ter diferentes formatos; porém, sua construção considera a criação e implementação de metodologias inovadoras que abrangem desde a concepção até a implementação e acompanhamento dos trabalhos, sendo, na maioria dos casos, o diagnóstico (análise da oferta, demanda e demanda potencial) e prognóstico (construção de estratégias para o desenvolvimento turístico, detalhamento dos projetos e ações, desenho dos indicadores) até a elaboração do documento final do plano.

A T360 reúne uma equipe de especialistas em turismo, desenvolvimento local e políticas públicas, e também se propõe a contratar, sempre que possível, profissionais locais nos territórios de atuação, buscando, assim, ampliar o percentual gasto local, promover troca de experiência e disseminação de conhecimento.

Ao longo dos seus anos de atuação, a T360 já desenvolveu mais de 15 planos nas esferas municipal e estadual, entre os quais, Camanducaia/Monte Verde, Santa Bárbara, São Gonçalo do Abaeté, Vazante, Extrema e Três Marias, em Minas Gerais; e, Araras e Ubatuba, em São Paulo; além do Plano de Regionalização do Turismo do Estado de São Paulo, Plano de Desenvolvimento Estadual de Alagoas e Plano de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Minas Gerais, este último ainda em andamento.

A empresa criou também planos setoriais e de áreas específicas, destacando-se o Plano Setorial Turismo e Pesca - Beira Rio (MG), Plano de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo de Ecoturismo de São Paulo, Planejamento Estratégico do Circuito Turístico Veredas do Paraopeba (MG), Plano de visitação turística do Complexo Hidrelétrico de Paulo Afonso (BA) e o Plano de ação de turismo e lazer para a Vila Nova de Teotônio (RO).

### **Raízes Desenvolvimento Sustentável**

A Raízes Desenvolvimento Sustentável é um negócio social, fundado em 2006, que, conforme descrito em seu site, usa o turismo como vetor de desenvolvimento. A empresa cria e implementa projetos para promover o desenvolvimento territorial e a transformação social, baseados no empreendedorismo como forma de empoderar grupos vulneráveis e fortalecer a socio biodiversidade. Sua expertise está em promover transformação a partir da valorização das raízes e da cultura da localidade, apoiando o desenvolvimento de iniciativas e negócios conectados à geração de valor social e regeneração do planeta, e, com isso, atuando em sinergia com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável 5 (equidade de gênero), 8 (trabalho justo) e 10 (diminuição das desigualdades).

Ao abordar o desenvolvimento de forma sistêmica, complexa e interconectada, a empresa acredita que o projeto deve ser, desde sua concepção, uma ação colaborativa e de corresponsabilidade. Assim, seus projetos são cocriados com clientes e beneficiários, muitas vezes sendo a ponte entre empresas e comunidades locais.

A metodologia de trabalho é flexível e adaptável a diferentes contextos, focada nas pessoas e nas necessidades dos indivíduos em diferentes culturas e circunstâncias. Entre as ferramentas de trabalho que norteiam boa parte dos projetos estão a Escuta Ativa, Matriz de Materialidade e Mapa de Afetos (descritos posteriormente).

A empresa reúne uma equipe interdisciplinar, com diferentes competências e experiências, tanto na iniciativa privada, quanto no terceiro setor e no poder público, entre turismólogas, historiadora, bióloga, geógrafas, economista, psicóloga, terapeuta ocupacional, designer, advogada, antropóloga e engenheira ambiental, além de contar com a expertise de consultores externos e parceiros para projetos específicos.

Ao longo de seus anos de atividades, a Raízes já realizou mais de 70 projetos por todo o Brasil e também no exterior, não só direcionados ao turismo sustentável, mas também ao empreendedorismo e geração de renda, empoderamento feminino, governança coletiva, assim como para comunidades tradicionais e populações vulneráveis. Entre eles, somente para citar alguns exemplos, a execução da mentoria de negócios e iniciativas do território de Abrolhos (BA), como parte do Programa Turismo + Sustentável, realizado para a Conservação Internacional e WWF Brasil; o Projeto de Desenvolvimento Territorial e Transformação Social de Itabirito (MG), para a Vale S.A.; o desenvolvimento turístico no Mato Grosso, por meio do projeto Raízes Araguaia, em parceria com a Liga do Araguaia, grupo de produtores rurais da região interessado em implementar boas práticas socioambientais em suas fazendas; e, a execução do Passaporte Verde Rio 2016, campanha criada pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) com o intuito de promover a sustentabilidade no turismo. Em âmbito internacional, a empresa atuou no Projeto Rota de Aldeias Rurais de Santo Antão, para o Ministério do Turismo de Cabo Verde, na África.

A Raízes é certificada como empresa B, rede global de líderes que usam os seus negócios para a construção de um sistema econômico mais inclusivo, equitativo e regenerativo para as pessoas e para o planeta, e já recebeu prêmios diversos, como o Prêmio Empreendedor Social de Futuro, promovido pela Folha de S.Paulo.

### **Turiá Consultoria**

A Turiá Consultoria é uma empresa focada em gestão de projetos e consultoria na área de turismo sustentável, uso público em áreas protegidas e fortalecimento institucional que, desde 2020, realiza assessoria e consultoria na elaboração de estudos, pesquisas e realização de projetos de desenvolvimento territorial do meio ambiente e do turismo, seja em âmbito público, com governos de todas esferas, ou privado, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Sebrae, Braztoa, WWF, entre outros. A Turiá também atua em parceria com outras consultorias turísticas na área de turismo sustentável, em projetos no Brasil e no exterior.

## **PREMISSAS, DESAFIOS E PRÁTICA**

Para proceder à avaliação do material coletado em função dos propósitos do estudo, optou-se por categorizar as unidades de análise a partir da pergunta norteadora da pesquisa que, entre outros pontos, revelou os desafios do planejamento turístico participativo, bem como as facilidades/dificuldades de abordagem, engajamento e mobilização da comunidade receptora no processo. A partir de então, separou-se os achados por blocos divididos em premissas, desafios e a prática em si.

### **PREMISSAS**

#### **Entendendo a realidade, estudando diferenças**

##### **Natureza política**

Entre as premissas que compõem os fundamentos do planejamento turístico participativo, dois dos especialistas consultados, Luciana e Jussara, destacam que, antes de tudo, deve-se considerar a diferença entre o que prega a teoria e o que acontece na prática, ou seja, é preciso entender com clareza a realidade no universo da consultoria turística. Pois, ainda que a tônica esteja na adoção de abordagens participativas, dependendo do cliente atendido, as visões na elaboração do plano serão muito distintas, fato que vai influenciar diretamente no método e forma de trabalho que serão adotados durante sua execução.

Mesmo porque, conforme visto no referencial teórico, uma das maiores dificuldades na implantação de uma abordagem comunitária no planejamento turístico reside na natureza política do processo, já que ele será produto de arranjos institucionais, estruturas de poder e interesses que afetam o processo de tomada de decisão em diferentes escalas. E, conforme afirma Hall (2001), a capacidade de os indivíduos participarem do sistema não será somente resultado de seus valores culturais, mas, sobretudo, do grau em que os interesses dominantes estarão abertos à participação e ao debate.

Nesse sentido, considerando que o processo implica em maior grau de participação e a necessidade vital de considerar objetivos sociais e equilibrá-los com outras aspirações, um dos maiores desafios enfrentados pelos planejadores turísticos é quanto à importância de seu trabalho em termos de quem se beneficia dele. Logo,

caberá a estes profissionais saber conciliar os vários interesses e partes envolvidas numa tentativa de atingir resultados aceitos por eles e pela comunidade. (HALL, 2001)

### **Interdependência da atividade**

Além desse possível viés ideológico, outro ponto destacado pela Luciana, que pode comprometer o conjunto de ações para elaboração do plano turístico, trata do tempo de execução dos contratos e da verba disponível para sua efetivação – que estão cada vez mais curtos. Tais condições podem se constituir em grandes obstáculos para a realização de métodos mais intensivos de trabalhos participativos, já que, muitas vezes, o processo de identificação dos atores, de sensibilização e engajamento da população local até a finalização do projeto pode ser bastante moroso e complexo.

De fato, durante a contextualização teórica deste trabalho foi possível apontar algumas opiniões sobre o processo de planejamento do turismo nas comunidades locais, como a de Beni (2003, p. 60, apud TOMAZZONI e MENEGHEL, 2012), que afirma que ele (o processo) tende a ser simplista e, como consequência, gera um distanciamento entre as necessidades, desejos e objetivos dos empreendedores turísticos e das comunidades afetadas pelos planos.

Ou, como aponta Binfaré et al. (2016), por mais que se reconheça o turismo como área prioritária para o desenvolvimento dos destinos, ainda há uma grande distância entre o que é planejado e o que é implementado, especialmente devido à complexidade da atividade, que envolve infinitas variáveis, com ênfases e interesses diferenciados, como se fossem vários processos diferentes.

Assim, paralelamente à compreensão da natureza política do processo, parece ser importante reconhecer que a interdependência da atividade eleva o grau de complexidade na elaboração do planejamento turístico com gestão participativa.

### **Reconhecendo o território**

Diante dessa complexidade, os especialistas assinalam que o primeiro passo é entender como o território está constituído. Até porque, conforme afirma Hall (2001), um destino não é somente um produto ou mercadoria. Destinos são lugares onde as

peças vivem, trabalham, se divertem. E, uma vez que o turismo ocorre na comunidade, o seu desenvolvimento e administração devem ser nela aplicados.

Nesse sentido, as especialistas Luciana e Jussara observam que, inicialmente, é preciso identificar os possíveis grupos já existentes, entre os quais, setor público, conselhos, associações de bairros, instâncias de governança, ONGs, empresários, ou seja, todos aqueles que são impactados ou que impactam a atividade turística no território, incluindo outros segmentos, como cultura, meio ambiente, agricultura etc., e até visitantes e turistas em potencial.

A especialista Jussara complementa afirmando que, ainda que haja resistência ao envolvimento de alguns, é fundamental assegurar a participação de todos os interlocutores que exerçam certa liderança (formal ou informal, individual ou coletiva) sobre os moradores, inclusive aqueles menos óbvios, criando redes de colaboração, entendendo suas dores e buscando compreender as oportunidades de desenvolvimento do turismo. Pois, conforme explica a especialista Isabela Sette, muitas vezes a comunidade local não enxerga seu próprio território como um destino atrativo.

Ao que Luciana emenda explicando que, quando a assessoria tem um prazo maior para execução do projeto, é possível também deixar um legado melhor para a comunidade receptora, apesar de, no geral, ser quase sempre um desafio, pois nem sempre os destinos pequenos estão preparados para fazer a gestão do turismo no território.

Ainda assim, segundo Luciana, ao conhecer a comunidade local, suas possíveis fragilidades, o setor produtivo e os grandes desafios que o destino enfrenta, será possível obter um olhar mais holístico e rico na realização do trabalho, garantindo um planejamento mais sustentável e responsável.

Feitas as considerações, os especialistas concordam que o mapeamento refinado dos atores-chave (stakeholders) é o ponto de partida para garantir que o plano seja, de fato, desenvolvido horizontalmente e com alto grau de participação e contribuições. Pois, conforme o MTur (2007), quando o planejamento é elaborado de cima para baixo, verticalmente, contribui para instaurar a indiferença e o descaso em segmentos da sociedade em relação aos objetivos programados. E a descentralização, aliada à participação e integração da sociedade civil, iniciativa privada, terceiro setor e poder público, podem promover, não só a valorização do turismo e de atividades a ele relacionadas, bem como as comunidades locais, antes



simplesmente expectadoras da atividade turística, que passarão a ser protagonistas do desenvolvimento regional do turismo e de seu próprio desenvolvimento.

### **Mapeamento dos atores-chave**

Lembrando sempre que todas as ações e/ou inovações dependem do perfil do projeto, Luciana destaca que o correto mapeamento dos atores vai permitir saber quem são, onde estão, quais os principais canais de comunicação que precisam ser acionados, sempre tomando cuidado para evitar possíveis vieses na escolha dos representantes.

Da mesma opinião, o especialista João ressalta que cabe ao planejador assegurar que todos estejam contemplados no plano, inclusive aqueles que estejam mais distantes geográfica ou politicamente.

Igualmente, Jussara conclui que todos os pontos, desde entender, conhecer e reconhecer a localidade onde se está atuando até o convite para participação no processo, ou seja, todo o momento que antecede o planejamento em si, deve ter o compromisso de, para além do setor produtivo turístico, atender também aos anseios e necessidades da comunidade local. Ao mesmo tempo, Isabela avalia, ainda, que há que se considerar que cada território tem uma dinâmica diferente, o que vai exigir adaptações ao processo.

## **DESAFIOS**

### **Desenhando metas, consolidando estratégias**

#### **Abordando a comunidade receptora**

Uma vez identificados os atores do território, o passo seguinte, conforme descrevem os especialistas, é convidar a todos para participar do processo, cujo objetivo é abrir o diálogo, trocar informações e conhecimento, de modo a promover a articulação e a mobilização da população local.

A especialista Luciana destaca que, para melhor atendimento aos objetivos do plano, começa a estruturar a metodologia a ser adotada, com pessoas do setor e correlatas com o turismo, fazendo uso de técnicas de escutas individuais ou coletivas, entrevistas, pesquisas de percepção, pesquisas de expectativas, de avaliação, mapas

afetivos, oficinas e/ou espaços para as pessoas poderem se conhecer mais, debaterem e entenderem que existem muitos pontos de vista diferentes dentro de um território.

Do mesmo modo, Jussara ressalta que inicia com uma análise do cenário visto pela própria comunidade local: suas implicações, impactos positivos e negativos, possibilidades internas, para, enfim, extrair dali as grandes estratégias, objetivos, metas e monitoramento das ações, que devem ser viáveis, exequíveis, de modo que possam contaminar positivamente o grupo para a continuidade do trabalho.

Já a especialista Isabela observa que, nesse processo, alguns pontos são fundamentais, entre eles: elaboração de mailing completo do território; identificação de lideranças e agentes de maior influência, cujo envolvimento gere mais confiança no trabalho e seja capaz de atrair novos atores; contato e mobilização individual com lideranças e pessoas diretamente envolvidas para participação nas oficinas; e, realização das oficinas com linguagem simples e muito aberta à escuta.

Adicionalmente, como visto no referencial teórico, para assegurar que a gestão do turismo considere o planejamento com abordagem comunitária, é preciso que a comunicação seja eficiente e sirva de instrumento de fortalecimento das relações entre os diversos atores do turismo, no sentido de assegurar que a participação e as decisões reproduzam o desejo de atender aos interesses de todos, inclusive os interessados com menos recursos.

Além disso, a mudança e a consolidação dos valores para o bem estar local só ocorrem mediante informações, que são repassadas pelos indivíduos que exercem liderança sobre o grupo, fato que gera responsabilidades morais e éticas por parte dos gestores da informação. (TOMAZZONI e MENEGHEL, 2012)

E, considerando, ainda, como afirma Baldissera (2010), que a comunicação turística ultrapassa a fronteiras das ações planejadas, cabe ao profissional do turismo desenvolver habilidades e competências para auscultar os vários públicos em suas diferentes manifestações e, por meio de uma comunicação ampla e verdadeira, criar espaços e estimular a participação da comunidade, gerando mais comprometimento e sentimentos de pertença e hospitalidade, além de mais criatividade e inovações. Trata-se, então, também, de um exercício de responsabilidade social. (BALDISSERA, 2010)

Todavia, os autores estudados também revelam que existem obstáculos, resistências e objeções naturais que impedem a comunicação eficiente, entre os

quais, nível limitado de percepção, ausência de ciência do processo de tomada de decisões, dificuldade em obter representatividade e desinteresse da população pela busca dos seus direitos, em geral, relacionado à falta de credibilidade na efetivação das políticas sociais e nos próprios governantes.

Para reverter esse quadro, os especialistas concordam que diálogo, transparência e cooperação são fundamentais. Mesmo porque uma das questões cruciais é transformar interesses e opiniões divergentes em uma decisão consensual, que possa beneficiar todos.

### **Participação, mobilização e engajamento**

Rocha e Bursztyn (2005) afirmam que um bom processo de deliberação permite que os participantes discutam e debatam sobre as questões e cheguem a visões comuns. Mas, para que todos possam participar do esforço de desenvolvimento e do usufruto de seus benefícios, é necessário que a população local esteja motivada e engajada.

Nesse sentido, Isabela destaca que é importante ter um bom processo de moderação para extrair dos debates o que, de fato, é relevante para o desenvolvimento local. Por isso, não se pode delegar o processo de mobilização.

Luciana, por sua vez, explica que, dentro dos limites financeiros e humanos dos projetos nos quais atua, o grau de complexidade desse processo pode variar, especialmente em comunidades mais tradicionais, onde muitas vezes, é necessário ir até o território e/ou facilitar o seu acesso às oficinas, garantindo transporte e/ou alimentação, bem como assegurar que todos tenham também fácil acesso às informações, lembrando que nem todos têm computador, celular, internet etc.

Do mesmo modo, Jussara considera que, ao entrar na comunidade e começar a conversar com os atores já mapeados, deve-se buscar por outros representantes, nem sempre óbvios, por meio da técnica chamada bola de neve, onde um vai indicando outro, até que todos possam entender como funciona e onde se quer chegar com a atividade do planejamento turístico.

A especialista ainda ressalta que a mobilização e engajamento sempre compreendem um processo de escuta e validação para verificar se faz sentido para a localidade iniciar a estruturação do turismo, apresentando experiências bem e mal sucedidas, e como poderão se inserir no processo.

Para João, promover o engajamento e mobilização é entender quais são os instrumentos que melhor funcionam para os moradores, focando onde estão e onde se reúnem, facilitando o diálogo e a escuta ativa para abrir frentes e facilitar ao máximo para que o processo seja, de fato, participativo.

Hall (2001), no entanto, afirma que o desafio está em compreender a multiplicidade de pedidos de atenção que surgem das diferentes redes, e que, portanto, criar e manter um diálogo torna-se uma função crítica do planejador de turismo.

### **Gerenciando conflitos**

Corroborando o que diz Hall (2001), a especialista Luciana explica que os conflitos são muito comuns nos espaços de discussão do plano, e considera que o papel do mediador é fundamental no sentido de ouvir as opiniões divergentes e colocar os pontos positivos e complementares surgidos durante o debate, destacando, inclusive, os resultados trazidos para o grupo. Também é comum, segundo explica, surgirem reclamações/discussões que fogem do objetivo da conversa. Nesse caso, o especialista recomenda acolher a fala, enfatizar que aquele ponto está registrado, mas, sobretudo, redirecionar a pessoa para o foco da reunião, talvez, perguntando o que ela faria diferente e como esta questão se encaixaria no processo, na tentativa de gerar algo mais construtivo.

Segundo ela, a divisão das pessoas em grupos menores e o uso de mapas para apontar os desafios e propor soluções, em geral, oferece resultados bastante positivos durante o processo. Ela lembra também que há muitas técnicas e profissionais especializados no gerenciamento de conflitos, os quais, eventualmente, podem ser acionados na construção de um planejamento turístico participativo.

Capacitado em gestões de conflitos, o especialista João também explica que os conflitos são comuns e que sempre procura manter a pauta e o foco das discussões muito bem definidos. Mas, se ainda assim ocorrerem distorções durante as conversas, promove uma escuta ativa, busca engajamento de outros participantes e, com firmeza, retoma as questões pertinentes ao planejamento turístico do território.

Jussara, por sua vez, ressalta que, diante da diversidade encontrada nas comunidades em que tem atuado, os conflitos acontecem o tempo todo. Nesse sentido, a consultoria busca um olhar mais sensível por meio de um processo em que

os outros possam se ver e sair dos seus modelos habituais de julgamento. E, dependendo do conflito que emerge, do comportamento dos habitantes e dos processos que estão gerando o conflito é que são aplicadas as técnicas e metodologias. Ele ressalta que seu trabalho compreende uma visão sistêmica do território, portanto, promover a escuta, aplicar a comunicação não violenta e feedbacks amorosos e refletir juntos é a melhor maneira de equilibrar aquele processo e trazer de novo as pessoas com mais leveza para o centro do trabalho.

A especialista Isabela afirma que o primeiro ponto é não evitar o conflito. Pois, apesar da dificuldade de gestão, eles são importantes para o alinhamento de ideias e para o resultado final, já que as melhores soluções são encontradas ao pensar nos benefícios coletivos. Ele frisa, no entanto, que é comum ter um agente ou liderança que deseja "controlar" os ambientes, evitando o envolvimento de adversários ou expoentes de pensamentos contrários. Contudo, a consultoria é um agente imparcial, e os envolvidos devem perceber que essa imparcialidade permite que qualquer envolvido tenha voz, desde que suas posições não sejam inadequadas ou visem benefícios particulares/ individuais que gerem perdas coletivas. Também é importante dizer que não se pode admitir críticas às características pessoais ou resgate de outros conflitos que não tenham relação com o tema.

E, assim como os outros entrevistados, Isabela lembra que é fundamental trazer o foco das discussões para o resultado técnico do trabalho, pois, em grande parte, os conflitos são gerados por situações não relacionadas ao objeto das discussões e/ou foram oriundos apenas nos sentimentos ou na forma como se chegou ao resultado final. Nesses casos, é importante ressaltar que, apesar de não haver acordo no método, o resultado foi o mesmo ou muito próximo, o que acabou gerando conflito desnecessário.

## **PRÁTICA**

### **Elaborando o plano, implementado ações**

#### **Técnicas e instrumentos**

Assim, como visto, resumidamente, a habilidade dos planejadores nos debates e conversas durante o processo de construção do planejamento turístico participativo consiste, sobretudo, em promover o diálogo e a participação, mantendo a

imparcialidade nas discussões, permitindo que todas as vozes sejam ouvidas, porém, delimitando falas que fujam do tema principal e/ou que tratem de críticas pessoais, e não da coletividade.

Neste aspecto, a metodologia, bem como o uso das técnicas e instrumentos, surge a partir da realidade observada, já que ela pode variar de acordo com o que é encontrado no território. Mas, como se pode observar, apesar de apresentarem apontamentos diversos, os especialistas consultados entendem que promover a escuta qualificada nos processos de comunicação, ouvindo o que os moradores pensam e compreendem sobre turismo em sua região, é um caminho fundamental na construção do planejamento turístico participativo.

Luciana cria um processo de escuta por meio de um trabalho técnico-participativo com a realização de oficinas colaborativas em espaços coletivos, em geral, nos conselhos municipais, estaduais etc., convidando representantes da sociedade civil de forma ampla e generalizada, incluindo empresários do setor turístico, associações de bairro, moradores das localidades, entre outros.

Para as tomadas de decisão, ela também se utiliza de pesquisas de percepção junto à população, com perguntas-chave sobre como o turismo tem impactado, positiva ou negativamente, a vida dessas pessoas e sua percepção para o futuro. Caso a prefeitura local ainda não disponha desses dados, a especialista sugere a realização da pesquisa.

Luciana cita, ainda, atividades com o uso de mapas, adesivos, canetas coloridas e legendas para pontuar problemáticas em territórios e, com isso, criar grupos de discussão com um olhar espacializado onde todos podem contribuir, permitindo que se conheçam melhor e cheguem a um consenso.

Em comunidades mais tradicionais, quilombolas, indígenas, a roda de conversa, segundo descreve, funciona muito bem, porque, em geral, esta já é um hábito. Em muitos casos, inclusive, são eles quem conduzem a conversa e o grupo do planejamento só coloca os pontos primordiais do que quer se desenvolver no trabalho.

Jussara esclarece que, apesar de os projetos de sua consultoria serem customizados, a partir da mobilização e engajamento dos principais atores, abre-se um grande processo de entendimento e reconhecimento da comunidade local, por meio da Teoria U, com o uso das ferramentas Escuta Ativa, Matriz de Materialidade e Mapa de Afetos. E, a despeito de haverem outros instrumentos, tecnologias e métodos

que também trazem bom retorno e respostas muito robustas e confiáveis, estas são as ferramentas, conforme descritas a seguir, que oferecem entendimento para além da lógica do turismo, ou seja, como as pessoas veem, se veem, como são as relações e os processos.

A Teoria U, conforme descrita no site da empresa<sup>1</sup>, foi desenvolvida pelo alemão Otto Scharmer, professor da escola de negócios do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussets, cuja metodologia é focada em lidar com problemas complexos, que precisam de uma investigação profunda da realidade para que a mudança aconteça e que envolve atores de setores diversos. É utilizada pela empresa no momento da Escuta Ativa, descrita abaixo.

Frisando que não é profundo conhecedor da Teoria U, a especialista arrisca dizer que é uma teoria bastante complexa, que trabalha com a revisão de pensamentos para suspensão de comportamentos habituais e nova leitura da realidade, as quais resultam em uma escuta mais empática, cujo objetivo é deixar que novas possibilidades possam emergir no processo.

Com relação às ferramentas, de acordo com o site da empresa<sup>2</sup>, a Escuta Ativa tem o foco nas pessoas e procura entender como vivem e, principalmente, como sentem aquela realidade. Nesse sentido, o especialista explica que ela é importante porque se a população local não se sente escutada, também não participa e não se engaja no processo posteriormente.

Já a Matriz de Materialidade é um desenho que funciona como um ponto de intersecção entre os interesses da empresa e/ou instituição proponente e os interesses da comunidade receptora e/ou de outros stakeholders importantes para o projeto, de forma a assegurar a sinergia e fluidez no projeto. Assim, a ferramenta busca não somente ouvir, mas mapear o que é considerado importante pelo maior número de indivíduos envolvidos no processo.

E, o Mapa de Afetos procura obter informações qualitativas sobre a comunidade local por meio de, como o próprio nome diz, um grande mapa feito colaborativamente pelas pessoas que depositam, uma a uma, seus laços, memórias e vínculos em relação a vida que levaram e como se sentem em relação aquele universo.

---

1 Disponível em <https://raizesds.com.br/pt/> . Acesso em 12.out.23.

2 Disponível em <https://raizesds.com.br/pt/> . Acesso em 12.out.23

Ambas as ferramentas, segundo a especialista Jussara, compreendem a teoria ator-rede, por meio dos quais é possível identificar lideranças e atores humanos e não humanos do território, que trazem informações claras sobre a força da identidade local e dos vínculos das pessoas com o lugar, mostrando como trazê-las para dentro do projeto.

A especialista Isabela enumera uma série de técnicas que compreendem conversas individuais e/ou visitas a lideranças e pessoas diretamente envolvidas com turismo, além do uso da técnica bola de neve, solicitando a indicação de pessoas que tenham os mesmos interesses; realização de oficinas técnico-participativas buscando ampla participação da população local, com facilitação/moderação de possíveis conflitos; fomento à criação de rede de troca de informações com a criação de grupos de WhatsApp para melhor comunicação; e, sequencialmente, promover devolutivas em relação à construção técnica para ajustes, complementação ou validação, além de celebrar pequenas conquistas, oferecendo, por exemplo, certificados de participação para as pessoas que participaram da construção do plano no documento final.

A construção técnico-participativa, conforme descrevem Luciana e Isabela, consiste em dois eixos: o conhecimento técnico da equipe, que tem um olhar isento e fundamentado em estudos, pesquisas e parâmetros com outros destinos e boas práticas; e, as contribuições dos moradores, que conhecem mais profundamente os problemas do destino, mas, em geral, não têm muito conhecimento técnico ou referências de destinos.

Nessa lógica, a equipe técnica recebe as contribuições, mas não necessariamente incorpora todas no plano. Isabela lembra que, algumas vezes, pessoas podem indicar ações para o turismo que podem não ser viáveis do ponto de vista econômico, seja por envolver altos custos de implantação com baixa expectativa de demanda ou por não serem permitidas pela legislação ambiental, por exemplo. E Luciana ressalta que no trabalho técnico-participativo não basta apenas coletar as informações sobre o que as pessoas desejam ou esperam do turismo, e colocar como uma verdade absoluta, porque tudo tem muito viés e, muitas vezes, pode não fazer sentido dentro do plano.

Assim, nesse processo de escuta realizado durante as oficinas, os especialistas consideram que cabe ao planejador entender, avaliar e ponderar as questões dos participantes – inclusive observando a viabilidade econômica e financeira do projeto –



antes de incluir no plano, bem como, para além das contribuições da comunidade receptora, a própria equipe complementa ou indica ações que considera relevantes.

### **Aprendizado com o processo**

Como já visto, o território, a comunidade local, o estágio de desenvolvimento de cada destino, além dos interesses e objetivos são alguns dos fatores que influenciam na escolha da metodologia de trabalho. Diante disso, o planejamento não obedece a uma metodologia única e, conforme destaca Hall (2001), é necessário que cada gestor elabore o seu próprio modelo de desenvolvimento a partir de um estudo prévio da localidade, planejando ações futuras para obter bons resultados na atividade turística.

Assim, Luciana, ao longo dos seus anos de atividade no planejamento turístico, não destaca uma única metodologia própria, mas ressalta que já precisou criar mecanismos específicos em determinadas situações os quais podem ser aplicados em casos semelhantes.

Ela conta que, certa vez, em um projeto para o Sebrae, precisava criar uma boa conexão entre um grupo de pequenos empresários do turismo, mas eles eram muitos, e só a promoção de um encontro com café da manhã, não seria suficiente para que todos se conhecessem. Assim, ele criou um método onde cada um recebeu uma ficha para preencher qual era a sua necessidade principal e o que o seu negócio podia oferecer, em termos de parceria. Feito isto, montou-se um painel com as fichas e, enquanto uns se apresentavam ao grupo brevemente, já era possível aos outros observarem, no quadro, os serviços de seu interesse e já contatar os profissionais com os quais poderia encontrar alguma afinidade de negócio. A partir desta experiência, foi possível adaptar esta metodologia para outras situações, especialmente no caso de um grande número de pessoas, pois, possibilita, sobretudo, fazê-las pensar como trabalhar em conjunto.

A especialista Luciana conta que o contrário também já aconteceu. Estava em uma localidade muito pequena e turismo ainda incipiente, e com certa dificuldade em fazer os representantes dos pequenos negócios turísticos da cidade se reconhecerem como desbravadores do segmento. Ouviu, então, individualmente, suas histórias, contando como tinham começado seus negócios e como eram suas vidas, e, a partir disso, fez um vídeo animação simples, que mostrou durante um café da manhã para

discutir o futuro do turismo na cidade. E, ao se verem retratados, é que perceberam o seu papel na história, a importância do seu legado para cidade e o reconhecimento do senso de pertencimento à localidade. Com isso, além do processo de escuta registrado no trabalho, o resultado foi maior engajamento nas reuniões do conselho e aumento da participação nas atividades.

João enfatiza que não é acadêmico e nem fiel a uma única metodologia, e, nesse sentido, segue a sua intuição, buscando humanizar o processo. Conforme vai percebendo a receptividade da população local, faz uso de uma ou outra técnica, mas que não tem nenhuma metodologia própria, a não ser utilizar esse olhar mais sensível para fazer um alinhamento geral dos atores para explicar os objetivos e propósitos do plano.

Jussara frisa que, a partir do trabalho minucioso de entendimento da realidade local, de como a comunidade se organiza e como são as relações entre todos os atores, encontra resultados super importantes para começar o trabalho usando as ferramentas já descritas. Com isso, acredita que a metodologia empregada já compreende um extenso trabalho no que tange a promoção de engajamento da população local.

Isabela explica que os métodos de escuta participativa são sempre adaptados de acordo com a realidade de cada destino e com o momento de realização, e que, para diagnóstico, já realizou adaptações de outros métodos para criação de índices do turismo, gerando um número para refletir diferentes elementos que apontam a situação do turismo em determinado território, como por exemplo: política pública, infraestrutura, diversidade da oferta, qualidade da oferta, comunicação do destino, entre outros.

E, com relação à inovação metodológica na elaboração de planos de sua consultoria, ele cita a criação do selo "simples execução" para destacar ações mais rápidas que não demandam grandes investimentos e podem ser implementadas considerando a estrutura atual do destino, viabilizando avanços concretos na implementação dos planos.

E, assim, é possível inferir que a construção do planejamento turístico, mesmo cumprindo determinados conceitos teóricos e objetivos estabelecidos previamente, como, por exemplo, número de pessoas e variedade de perfis que serão consultados, não se dá exclusivamente no papel; ele vai se desenvolvendo e tomando forma conforme a realidade e os desafios encontrados no território.

Nesse sentido, os resultados acabam sendo medidos pelo nível de participação e engajamento dos participantes, como se verá abaixo.

### **Indicadores de participação**

Todos os entrevistados são unânimes em afirmar que, ainda que usem a mesma técnica e metodologia, cada território responde diferente e demanda ajustes na estratégia de condução da mobilização e na moderação das oficinas. Assim, os resultados serão sempre diferentes, especialmente porque as comunidades são diferentes. Contudo, existem alguns indicadores que atestam que a abordagem junto à população local está funcionando.

De acordo com Luciana, um indicador qualitativo, mais do que quantitativo, é saber se as pessoas que foram convidadas a participar estão, de fato, participando. Pois, assim é possível garantir que o total da população tenha representatividade. Outro indicador é o nível e número de contribuições durante os debates, com perguntas, dicas, sugestões que valem a pena serem trabalhadas no projeto. E, ainda, a permanência dessas pessoas durante todo o processo também é indicador de sucesso.

Já o especialista João diz que, por preservar um processo mais holístico em seu trabalho, além de sempre perguntar ao final dos trabalhos sobre possíveis dúvidas, usa o seu ‘feeling’ para se certificar de que todos estão esclarecidos. Ele afirma também que procura ter uma conversa nos bastidores, com seus pares, para verificar algum possível chiado e, também, procura deixar um canal aberto para o diálogo para que o consenso se estabeleça em todas as instâncias.

Jussara, por sua vez, atesta que os indicadores variam muito de comunidade para comunidade, e que eles não são medidos em número de ações, mas, sim pelo grau de engajamento, se é positivo ou não. Assim, o que é sempre medido é a multiplicidade de participantes engajados e, especificamente, o percentual de presença de mulheres no processo, já que a sua consultoria trabalha orientada por algumas das metas globais da Agenda 2030, estabelecida pela ONU (Organização das Nações Unidas), entre elas, o ODS 5, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

Por fim, Isabela também afirma que o percentual de participação nas ações para construção do plano, bem como o grau de satisfação com as oficinas participativas realizadas, são excelentes indicadores para mensurar resultados.

### **Mensurando resultados**

A especialista Luciana afirma que sempre é possível mensurar os resultados, especialmente porque, em princípio, eles são estabelecidos na construção do plano, como, por exemplo, número de pessoas e variedade de perfis que serão consultados, os quais, em geral, são definidos a partir dos objetivos. E que, ao final, se torna possível avaliar os resultados a partir do nível de participação alcançado. Mesmo que se identifiquem visões enviesadas, o olhar técnico do planejador filtra e avalia se os indicadores foram obtidos e, posteriormente, para saber o quanto a participação contribuiu para o plano ser executado dentro do que a população local queria, é importante fazer um monitoramento das ações.

Entre os principais resultados obtidos durante sua trajetória profissional, João destaca que o mais emblemático foi durante a criação do monumento natural em São Bento do Sapucaí (SP), em 2008, onde o turismo inicialmente não era visto como boa prática, mas culminou com uma grande mudança de cultura do território em relação à atividade turística, inclusive com capacitação de monitores e até a inclusão de uma disciplina sobre turismo nas escolas do município. Uma das principais ações, segundo explica, foi assegurar que o objetivo não era deixar a cidade bonita para o turista, mas para o munícipe, com melhoria na qualidade de vida, ampliando opções de lazer para a comunidade local, “o que foi um grande sucesso”.

Jussara explica que não trabalha exclusivamente com planejamento turístico, mas acompanha o território na possibilidade de dinamização econômica através da sua riqueza, que pode ser economia criativa, agroecologia e também turismo. Assim, o planejamento turístico faz parte de um processo maior que inclui horas significativas de etapas formativas para se entender o que ele compreende e quais são as atividades principais. Com isso, os resultados são mensurados também pelo engajamento, pela mudança do nível de percepção do turismo pelos moradores, criação de coletivos e de redes de gestão, empoderamento da comunidade local, participação maior dos empreendedores no processo, abertura e entendimento de que turismo não é só uma atividade feita com a cadeia direta, mas que existe uma cadeia

indireta e a integração dessa cadeia numa rede local. Estes são exemplos de resultados importantes.

Também na visão da especialista Isabela, o processo de construção do planejamento pode ser mais importante do que o documento do plano em si, já que conecta diferentes atores e ideias, fortalece o sentimento de pertencimento e traz uma visão integrada do turismo com outras atividades econômicas. Assim, os resultados dos processos participativos de planejamento estão ligados ao engajamento da comunidade receptora. Neste aspecto, é possível mensurar o grau de participação dos atores, número de participantes novos por oficina, entre outros.

Ela ressalta também que, uma vez elaborado o plano, é possível medir sua execução. Um bom percentual de execução pode indicar algumas possibilidades: desde boa articulação política até aderência do plano aos anseios da população local, que, neste caso, indicariam um processo participativo bem sucedido. “Em Camanducaia - MG, elaboramos o Plano em 2014 e, cinco anos depois, seu percentual de execução era de 85%. Não investigamos os motivos, mas é um indicador interessante.”

## **Resumo de apontamentos**

Por fim, entre os objetos estudados, é possível observar que, ainda que a mobilização e engajamento da comunidade receptora no planejamento turístico participativo compreendam diferentes ações que envolvem uma série de variáveis, vale destacar alguns apontamentos surgidos durante a apuração dos dados que, de alguma maneira, se repetem no trabalho dos consultores, descritas no quadro-síntese a seguir.

*Quadro 1- Resumo de apontamentos feitos pelos consultores turísticos*

Premissas	Considerar os limites financeiros, humanos e tempo para execução do plano para definir o grau de complexidade das ações, atividades e público envolvido para determinar a metodologia de trabalho.
	Entender como funciona o território e identificar seus principais atores e lideranças, contemplando todas as possibilidades de parceiros de diferentes setores da sociedade civil, para criar uma rede de colaboração efetiva e garantir que o plano seja mais sustentável e responsável, e com alto grau de participação e contribuições.

	Assegurar que todo o momento que antecede o planejamento em si tenha o compromisso de, para além do setor produtivo turístico, atender também aos anseios e necessidades da comunidade local.
	Compreender que cada território tem uma dinâmica diferente, o que pode exigir adaptações ao processo.
	Avaliar o cenário visto pela própria comunidade local: suas implicações, impactos positivos e negativos, possibilidades internas, enfim, extrair dali as grandes estratégias, objetivos, metas e monitoramento das ações, que devem ser viáveis, exequíveis, de modo que possam contaminar positivamente o grupo para a continuidade do trabalho
	Durante o processo de coleta de informações sobre o que as pessoas desejam ou esperam do turismo, cabe ao planejador/consultor entender, avaliar e ponderar as questões dos participantes antes de inclui-las no plano, evitando possíveis vieses, inclusive, na escolha dos representantes.
	O processo de construção do planejamento pode ser mais importante do que o documento do plano em si, já que conecta diferentes atores e ideias, fortalece o sentimento de pertencimento e traz uma visão integrada do turismo com outras atividades econômicas.
Desafios	Desenvolver habilidades e competências para auscultar os vários públicos em suas diferentes manifestações e transformar interesses e opiniões divergentes em uma decisão consensual, que possa beneficiar a todos.
	Não delegar o processo de mobilização e garantir bom processo de moderação para extrair dos debates o que é relevante para o desenvolvimento local.
	Entender que existem muitos pontos de vista diferentes dentro de um território e estar ciente das responsabilidades morais e éticas, mantendo a imparcialidade nas discussões e permitindo que todas as vozes sejam ouvidas.
	O papel do planejador não é evitar os conflitos, que são bastante comuns nos espaços de discussão do plano, e, sim, mediá-los, no sentido de ouvir opiniões divergentes, promover o acolhimento, equilibrar o processo e, sobretudo, trazer a conversa, que muitas vezes foge do objetivo principal, novamente para o centro da reunião, tentando gerar um processo mais construtivo.
	Mesmo que se identifiquem visões enviesadas, o olhar técnico do planejador filtra e avalia se os indicadores foram obtidos e, posteriormente, para saber o quanto a participação contribuiu para o plano ser executado dentro do que a população local queria, é importante fazer um monitoramento das ações.
Prática	Estruturação da metodologia com pessoas do setor e correlatas com o turismo por meio de diferentes técnicas, que podem variar de acordo com a realidade encontrada na comunidade local.
	Para garantir a comunicação efetiva e participação, assegurar que a linguagem seja simples, aberta à escuta e que todos tenham acesso a todas as

	informações (lembrando que há localidades onde o acesso à internet é limitado, por exemplo), promover devolutivas para complementação ou validação dos processos, celebrar pequenas conquistas.
	Assegurar que, mesmo aqueles que estejam mais distantes geográfica ou politicamente, sejam ouvidos e se sintam contemplados durante todo o processo.
	A construção técnico-participativa consiste em dois eixos: o conhecimento técnico da equipe, que deve ter um olhar isento e fundamentado em estudos, pesquisas e parâmetros com outros destinos e boas práticas; e, as contribuições da população local, que conhece mais profundamente os problemas do destino, mas, em geral, não tem muito conhecimento técnico.
	Considerar que nem todas as ações poderão ser incorporadas ao plano, seja por não serem viáveis do ponto de vista econômico, seja por envolver altos custos de implantação com baixa expectativa de demanda ou por não serem permitidas pela legislação ambiental, por exemplo.
	Considerar que, ainda que se use a mesma técnica e metodologia, os resultados serão sempre diferentes, especialmente porque as comunidades são diferentes. E, assim, cada território responde diferente e demanda ajustes na estratégia de condução da mobilização e na moderação das oficinas.
	A observação direta e o olhar sensível sobre os instrumentos que funcionam melhor nesta ou naquela comunidade acabam levando a experiência de aplicação para outros projetos e planos, com possíveis adaptações para a realidade local, inclusive, criando elementos que possam auxiliar na reflexão sobre o presente e futuro do turismo no destino.
	Os resultados dos processos participativos de planejamento estão ligados ao engajamento da população local e podem ser mensurados pelo número de participantes, nível e número de contribuições durante os debates, percentual de participação nas ações de construção do plano, permanência durante todo o processo, mudança no nível de percepção e empoderamento dos moradores e integração de toda a cadeia, direta e indireta, do turismo.

*Fonte: Elaboração própria.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reiterando, então, o estudado no referencial teórico, o planejamento turístico participativo traz consigo uma série de desafios a serem vencidos pelos planejadores de turismo, especialmente no que tange à comunicação eficiente que possa assegurar a participação de todos os atores do território e, sobretudo, promover a mobilização e engajamento da comunidade receptora, com vistas ao seu fortalecimento e protagonismo.

Entre os objetos estudados, foi possível perceber que a promoção da mobilização e engajamento da comunidade receptora nos processos do planejamento turístico participativo envolve uma série de ações que variam de acordo com a realidade encontrada no território. E, ainda que exista uma base que possa ser considerada nos planos de abordagem junto à população local, ela também pode variar conforme os objetivos, a extensão e os limites financeiros dos projetos.

Diante disso, a metodologia, bem como o uso das técnicas e instrumentos, surge a partir da realidade observada e, para cada projeto, há sempre uma adaptação a ser feita. Consequentemente, parece não ser possível pré-estabelecer ferramentas e/ou estratégias de comunicação que evidenciem o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, bem como que possam servir de modelo referencial no processo do planejamento turístico participativo.

No entanto, foi possível observar que o trabalho segue alguns padrões nas diferentes etapas de sua execução, e que, de certa maneira, compreendem os desafios do planejamento turístico participativo.

Observou-se também que, apesar do uso de determinados instrumentos, a habilidade do planejador/consultor em comunicar-se eficientemente é condição fundamental para superar possíveis obstáculos, resistências e objeções naturais durante o processo de construção do planejamento turístico participativo.

Pois, promover o diálogo, a participação, a mobilização e o engajamento da população local se reveste de caráter muito superior, já que, ao mesmo tempo em que deve garantir que todas as vozes sejam ouvidas, precisa delimitar determinadas falas e críticas, mantendo total imparcialidade nas discussões.

Considerando, ainda, que o planejamento é uma escolha política, também é função primordial do planejador/consultor saber conciliar os diversos interesses e



fortalecer as relações entre os diversos atores da localidade, no sentido de assegurar que as decisões reproduzam o desejo de atender aos interesses de todos.

Assim, independentemente das técnicas utilizadas, a observação direta, a escuta ativa, a promoção de debates coletivos acabam sendo pontos de flexão nos processos de abordagens comunitárias, especialmente para verificar se faz ou não sentido iniciar o processo de estruturação do turismo na localidade, os quais, inclusive, se repetem no trabalho dos consultores e, por isso, podem se configurar em uma linha mestra na construção do plano turístico.

Mesmo porque, conforme apurado durante a pesquisa, apesar de fazerem parte do dia a dia do trabalho do consultor turístico, não há literatura consistente sobre as possíveis técnicas de mediação para auxiliar àqueles que atuam (ou querem atuar) com o planejamento participativo.

Por fim, lembrando que o conhecimento está em constante construção, e reforçando que este é apenas um recorte no trabalho dos planejadores/consultores que operam com a comunicação eficiente e promoção do diálogo e da escuta para envolver, engajar ou mesmo estimular o comprometimento daqueles que atuam no desenvolvimento do turismo nos destinos, fica o convite para que outros pesquisadores se dediquem a compreender melhor esse modelo de planejamento participativo que, apesar de fundamental, ainda é pouco estudado na área de planejamento turístico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Ildeneia Borges; COSTA, Sarany Rodrigues da. **Planejamento participativo e sua contribuição para desenvolvimento sustentável da atividade turística**. Artigo apresentado para XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT, 2014.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação turística**. Rosa dos Ventos, v. 2, n. 1, p. 615, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação turística: a comunicação das Secretarias municipais de Turismo da rota romântica, Vale do Sinos e Vale do Paranhana (RS)**. Conexão Comunicação e Cultura, v. 9, n. 17, 2010.

BINFARÉ, Paula Wabner; CASTRO, Cleber Trindade; SILVA, Michel Vieira; GALVÃO, Patrícia Lins; COSTA, Sinthya Pinheiro. Planejamento turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações com o conceito de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 4, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/6042>. Acesso em 03.jun.2023.

BORDENAVE, Juan E.D. **O que é Participação**. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 4** – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional – Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 2** – Mobilização. Brasília, 2005.

CARVALHO, Fabíola Cristina Costa; PIMENTEL, Thiago Duarte. **Mapeando os Modelos de Planejamento Turístico: em busca de refinamento teórico com vistas à intervenção qualificada**. Revista Latino-Americana de Turismologia, v. 5, n. 1 e 2, 2019.

DE PAULA, Luciano Barcellos; DE CASTRO REZENDE, Aline; ALVARES, Daniela Fantoni. **Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas**. CULTUR: Revista de Cultura e Turismo, v. 12, n. 1, p. 3158, 2018.

HALL, Colin Michael. **Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos**. Editora Contexto, 2001.

MARUJO, Maria Noémi; CARVALHO, Paulo. **Turismo, planejamento e desenvolvimento sustentável**. Turismo & Sociedade, Curitiba, v.3, n.2, p.147161, out.2010.

MARUJO, Noémi. **Comunicação, destinos turísticos e formação superior**. Portugal: Destino a Comunicar. A Comunicação no Turismo Português, p. 7488, 2012.

MOLINA, Sérgio; RODRIGUEZ, Sérgio. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. Bauru: EDUSC, 2001.

MÜLLER, Renato Lisboa; SILVA, Rodrigo Borsatto Sommer da. **Planejamento e Organização do Turismo**. Indaial: Uniasselvi, 2011. 212 p. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=13452>. Acesso em 13.mai.2023.

ROCHA, Juliana D.; BURSZTYN, Maria Augusta. **A importância da participação social na sustentabilidade do desenvolvimento local**. Interações (Campo Grande), 2005.

RUSCHMANN, Doris Van de M.; SOLHA, Karina T. **Planejamento turístico**. Editora Manole, 2006. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441725/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SIMÕES, Bruno Leonardo Damásio. **Festejos no território quilombola Kalunga: o planejamento participativo como instrumento de desenvolvimento local sustentável**. 2018.

SOLHA, Karina. Dois monólogos não fazem um diálogo: comunicação nos destinos turísticos. **Turismo Spot**, 2019. Disponível em: <https://turismospot.com.br/doismonologosnaofazemumdialogocomunicacaonosdestinosdesturísticos/>. Acesso em 01.jul.2023.

TOMAZZONI, Edegar Luis; MENEGHEL, Lírian. **A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR)**. Turismo: Visão e Ação, v. 14, n. 2, p. 246260, 2012.

## **ANEXOS**

### **Roteiro para as entrevistas**

Estas perguntas podem ser consideradas a base das entrevistas, já que houveram questões específicas para cada consultoria.

1. O que é fundamental em um planejamento turístico participativo?
2. Quais fatores considera em seu plano de abordagem junto à comunidade? Por que?
3. Quais métodos/técnicas usa para promover engajamento e mobilização da comunidade receptora no processo do planejamento turístico? Descreva.
4. Considerando os métodos/técnicas aplicados, como gerenciar possíveis conflitos entre os diferentes atores?
5. Desenvolveu alguma metodologia própria? Se sim, pode descrever/explicar?
6. Acha possível fazer um check list dos pontos fundamentais para atender ao que prega para o planejamento participativo, especialmente no que tange à promoção do engajamento da comunidade?
7. Há um passo a passo para ser cumprido? Pode descrever?
8. Quais são os indicadores que provam que a abordagem junto à comunidade está funcionando?
9. Há resultados diferentes para a mesma técnica?
10. Quais os principais resultados obtidos? Consegue mensurar? Há algum caso de sucesso digno de menção?
11. Quantos projetos realiza por ano?
12. Quais planos já desenvolveu? Onde? Descreva brevemente.
13. Pode indicar alguma outra consultoria que possa contribuir com a minha pesquisa?

## Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido a Sra. para participar da Pesquisa de TOC sobre planejamento participativo para entender estratégias e técnicas que conseguem promover a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, sob a responsabilidade da pesquisadora Denise de Almeida. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista e gravação de voz, no caso de resposta via WhatsApp ou conversa online.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos e/ou inexistentes, já que não serão realizados atos que coloquem em risco sua saúde ou vida. Se a Sra. aceitar participar, as respostas obtidas por esta pesquisa poderão contribuir para analisar ferramentas, estratégias de comunicação, de modo a evidenciar o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, de forma que sejam as protagonistas no desenvolvimento turístico local.

Se depois de consentir a sua participação a Sra. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A Sra. não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso a Sra. tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcida pela pesquisadora responsável. Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins científicos por tempo indeterminado. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade dos participantes serão coletados, procurando-se evitar descrever informações que possam comprometê-lo.

Para qualquer outra informação, a Sra. poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (11) 99753-7360 e também no seguinte endereço: Rua Barão do Bananal, 760/107 – Vila Pompeia – SP – CEP 05024-000.

### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, ISABELA ROSA SETTE, fui informada sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada uma de nós.



Assinatura ou impressão datiloscópica do/da participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: 01 / 10 / 2023

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido o Sr. para participar da Pesquisa de TCC sobre planejamento participativo para entender estratégias e técnicas que conseguem promover a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, sob a responsabilidade da pesquisadora Denise de Almeida. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista e gravação de voz, no caso de resposta via WhatsApp ou conversa online.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos e/ou inexistentes, já que não serão realizados atos que coloquem em risco sua saúde ou vida. Se o Sr. aceitar participar, as respostas obtidas por esta pesquisa poderão contribuir para analisar ferramentas, estratégias de comunicação, de modo a evidenciar o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, de forma que sejam as protagonistas no desenvolvimento turístico local.

Se depois de consentir a sua participação o Sr. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O Sr. não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso o Sr. tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcida pela pesquisadora responsável. Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins científicos por tempo indeterminado. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade dos participantes serão coletados, procurando-se evitar descrever informações que possam comprometê-lo.

Para qualquer outra informação, o Sr. poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (11) 99753-7360 e também no seguinte endereço: Rua Barão do Bananal, 760/107 – Vila Pompeia – SP – CEP 05024-000.

## CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, JOÃO MAURO CARRILLO, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada uma de nós.



Assinatura ou impressão datiloscópica do/da participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: 20 / 11 / 2023



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido a Sra. para participar da Pesquisa de TOC sobre planejamento participativo para entender estratégias e técnicas que conseguem promover a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, sob a responsabilidade da pesquisadora Denise de Almeida. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista e gravação de voz, no caso de resposta via WhatsApp ou conversa online.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos e/ou inexistentes, já que não serão realizados atos que coloquem em risco sua saúde ou vida. Se a Sra. aceitar participar, as respostas obtidas por esta pesquisa poderão contribuir para analisar ferramentas, estratégias de comunicação, de modo a evidenciar o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, de forma que sejam as protagonistas no desenvolvimento turístico local.

Se depois de consentir a sua participação a Sra. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A Sra. não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso a Sra. tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcida pela pesquisadora responsável. Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins científicos por tempo indeterminado. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade dos participantes serão coletados, procurando-se evitar descrever informações que possam comprometê-lo.

Para qualquer outra informação, a Sra. poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (11) 99753-7360 e também no seguinte endereço: Rua Barão do Bananal, 760/107 – Vila Pompeia – SP – CEP 05024-000.

## CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, Jussara Mara Rocha, fui informada sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada uma de nós.

  
Assinatura ou impressão datiloscópica do/da participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador responsável

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido a Sra. para participar da Pesquisa de TOC sobre planejamento participativo para entender estratégias e técnicas que conseguem promover a participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, sob a responsabilidade da pesquisadora Denise de Almeida. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista e gravação de voz, no caso de resposta via WhatsApp ou conversa online.

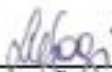
Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos e/ou inexistentes, já que não serão realizados atos que coloquem em risco sua saúde ou vida. Se a Sra. aceitar participar, as respostas obtidas por esta pesquisa poderão contribuir para analisar ferramentas, estratégias de comunicação, de modo a evidenciar o sucesso da participação, mobilização e engajamento da comunidade receptora, de forma que sejam as protagonistas no desenvolvimento turístico local.

Se depois de consentir a sua participação a Sra. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A Sra. não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso a Sra. tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcida pela pesquisadora responsável. Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins científicos por tempo indeterminado. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade dos participantes serão coletados, procurando-se evitar descrever informações que possam comprometê-lo.

Para qualquer outra informação, a Sra. poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (11) 99753-7360 e também no seguinte endereço: Rua Barão do Bananal, 760/107 – Vila Pompeia – SP – CEP 05024-000.

## CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, LUCIANA SAGI, fui informada sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada uma de nós.



Assinatura ou impressão datiloscópica do/da participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_