

A MOBILIZAÇÃO DE UMA COMUNIDADE PARA O PLANEJAMENTO DO TURISMO: COMO IMPLEMENTÁ-LO?

THE MOBILIZATION OF A COMMUNITY FOR THE PLANNING OF TOURISM: HOW TO IMPLEMENT IT?

André Luiz Baeta Neves¹

RESUMO:

Este artigo tem por objetivo abordar a mobilização de comunidades visando ao planejamento para o turismo por meio de processos participativos. Para tanto, fez-se uma pesquisa bibliográfica onde se procurou identificar a importância dos processos participativos na organização do turismo, bem como os momentos e passos para que este possa ocorrer efetivamente.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo; Planejamento; Processos Participativos.

ABSTRACT:

This article aims to approach the mobilization of communities aiming at planning for tourism through participatory processes. In order to do so, a bibliographical research was carried out in order to identify the importance of participatory processes in the organization of tourism, as well as the moments and steps for this to take place effectively.

KEYWORDS: Tourism; Planning; Participatory Processes.

01 – INTRODUÇÃO

É necessário pensar no planejamento turístico de forma ampla, participativa, que deve proporcionar a contribuição de todos interessados na elaboração e implantação do turismo. Antes do planejamento turístico, é importante a formulação de um plano de organização e desenvolvimento da atividade turística em uma localidade.

Com o comprometimento dos vários envolvidos, inicia-se um trabalho com o objetivo de gerar a compreensão e expressão das pessoas de condições sociais menos favorecidas, mesmo porque é muito importante a valorização do conhecimento popular, sobretudo das comunidades tradicionais.

¹ Mestre em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA, graduado em Teologia pela Pontifícia Studiorum Universitas Salesiana, em Filosofia pelo Instituto Santo Tomás de Aquino e em Direito pela Fundação Municipal de Ensino Superior de Conselheiro Lafaiete. Professor da Faculdade Santa Rita de Conselheiro Lafaiete. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2743351557984889>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O processo de planejamento turístico é estabelecido para que se alcancem objetivos como melhorias em uma região a concretização de uma ideia, ou a realização de um empreendimento ou a expansão da demanda de sistema turístico. Alcançar os objetivos é a razão de todo processo.

02 – IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS PARTICIPATIVOS NA ORGANIZAÇÃO DO TURISMO

Conforme afirma Ruschmann (2003):

no turismo, o plano de desenvolvimento constitui o instrumento fundamental na determinação e seleção das prioridades para a evolução harmoniosa da atividade, determinando suas dimensões ideais, para que, a partir daí, possa estimular, regular ou restringir sua evolução (...). (RUSCHMANN, 2003, p. 84)

Segundo Hall (2001), o planejamento pode minimizar impactos potencialmente negativos, maximizar retornos econômicos nos destinos e, dessa forma, estimular uma resposta positiva por parte da comunidade hospedeira em relação ao turismo em longo prazo. Aqui se percebe que, para planejar, é necessário prever acontecimentos e impactos, buscando equilibrar a mudança na comunidade, para obter um crescimento ordenado que disponibilize benefícios sociais, econômicos e ambientais.

Assim “o planejamento deve ser considerado um elemento crítico para se garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo dos destinos turísticos” (Hall, 2001, p. 29). A colaboração e a participação da comunidade em uma abordagem para o planejamento turístico têm ênfase quando o processo enfatiza o “com” a comunidade em vez de “para” ela (HALL, 2001, p.30). Percebe-se que, ao abranger a comunidade, haverá maior cooperação dos envolvidos, que podem opinar contra ou a favor, fazendo um trabalho de construção de metas e objetivos, tornando mais provável o acerto e construindo uma base forte para o desenvolvimento do turismo local. Assim, a comunidade autóctone deve entender e aceitar o turismo, estar sensível a suas necessidades e exigências, buscando uma sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental para se manter por um longo período de tempo.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A força principal do êxito, nessa questão, reside principalmente na capacidade aglutinadora do associativismo e na ânsia de atingir o ideal sonhado por todos, com pleno juízo. De tal modo que os atores envolvidos no processo deverão promover a motivação, o planejamento orientado e a implantação de uma consciência coletiva, solidária e responsável nas comunidades interessadas, partindo sempre do senso de colaboração e de ajuda mútua, via associativismo. E, já que a parceira começa em casa, ela deverá ser igualmente exercida por vizinhos e companheiros de profissão, na prática do diálogo constante e de ações conjuntas.

De acordo com Hall (2001, p. 35), a abordagem comunitária ao planejamento turístico implica a necessidade de parceria ou controle do processo de desenvolvimento turístico. Essa abordagem não é, normalmente, adotada pelas autoridades e pelos parceiros técnicos envolvidos, o que causa protesto dos grupos econômicos envolvidos que pedem mais rapidez, independente do impacto social, cultural, econômico e ambiental que causará. Conforme o mesmo autor, outro fator que chama atenção é que o controle da comunidade sobre seus interesses pode ser interpretado como perda de poder e controle sobre o processo de planejamento pelas autoridades.

Salienta-se que o planejamento turístico não é processo final e imóvel. É, sim, a forma de buscar comprometimento, envolvimento e parcerias no desenvolvimento turístico que visem ao atendimento das exigências dos grupos envolvidos sem prejudicar esse ou aquele, atendendo o interesse do visitante na manutenção das características locais e satisfazendo os desejos da comunidade autóctone em controlar as mudanças que possam acontecer. A aproximação comunitária deve ser o ponto de partida sendo, com certeza, o caminho mais curto, correto e incrivelmente mais barato a ser adotado e o que garantirá a continuidade do processo de desenvolvimento sustentável da atividade turística.

03 – MOMENTOS E PASSOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Tem-se aqui o modo como o planejador de turismo pode se aproximar, iniciar e desenvolver a metodologia de trabalho grupal e comunitária. Como um processo contínuo e permanente, contempla um conjunto de orientações

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

metodológicas estruturadas em momento e passos¹, visando a sistematizar o trabalho na comunidade autóctone.

Nesse processo, os agentes e a comunidade realizam conjuntamente o conhecimento da realidade, a busca de alternativas e a implantação das soluções. Entende-se que o agente de mudanças deve participar em compromisso com a comunidade autóctone, o que significa estabelecer uma verdadeira parceria com eles, com respeito e confiança mútuos. Isto é essencial, já que se quer atingir o maior número de nativos possível, para se ter um real efeito de mudança.

Segundo Hall (2001, p. 245), existe um diálogo de confiança inserido na continuação de um “relacionamento mutuamente satisfatório”. Embora a confiança seja um conceito voltado para o futuro, ela se baseia no desempenho passado. Interações contínuas e fluxos de informações ao longo do tempo formarão um elo de confiança que indica que se pode esperar alcançar resultados previstos. Como Hall comentou (2001).

a confiança é uma qualidade coletiva baseada nos relacionamentos entre pessoas pertencentes a um sistema social mais amplo não apenas entre indivíduos. Assim sendo, a confiança é um conjunto de expectativas, incluindo amplas normas sociais de pressuposições justas, legítimas e tidas como líquida e certas em relação a critérios comuns partilhados por todos os envolvidos em trocas econômicas e sociais. (HALL, 2001, p. 245)

Quando se diz momento se quer indicar a ênfase dada a um tipo de propósito. É o caminho a ser seguido para transformar objetivos em resultados desejados.

Por se tratar de atividade grupal, cada momento pedagógico expressa objetivos específicos, que se estabelecem em termos de conduta e ações que se quer alcançar. Já os passos são as operações, isto é, os desdobramentos de cada um dos momentos do processo que, realizado sistematicamente, permitem o alcance dos resultados desejados.

¹ Ao conceber um processo educativo como algo crítico, os procedimentos aqui explicitados não pretendem levar “receitas” às comunidades autóctones, já que se trata de mera transmissão de conhecimentos. Os procedimentos serão recriados na comunicação entre o agente e os nativos que se educam reciprocamente na busca conjunta dos resultados. Nesse sentido, o agente de mudanças passa a ser um facilitador do processo.

Os procedimentos metodológicos não são mecânicos como parecem ser. Não se trata de um caminho pré-construído, e sim, de um caminho a ser construído na direção de algo a ser alcançado: o resultado desejado. É importante frisar que uma sequência lógica não determina os conteúdos, mas pode servir como um guia para a ação. Aqui Hall (2001) enfatiza que o planejador de turismo deve saber conciliar os “vários interesses das partes envolvidas no desenvolvimento turístico”, numa tentativa de atingir resultados aceitos por eles e a comunidade como um todo.

Por não se referir a uma sequência rígida nem estanque, sua operacionalização requer um trabalho criativo, produzido em conjunto com a comunidade autóctone. A metodologia de trabalho com os grupos é flexível e deverá ser colocada em prática em situações concretas e adaptada às características específicas da realidade. Sua operacionalização se dá através de métodos e práticas de trabalho grupal, como reuniões, workshops, seminários e oficinas.

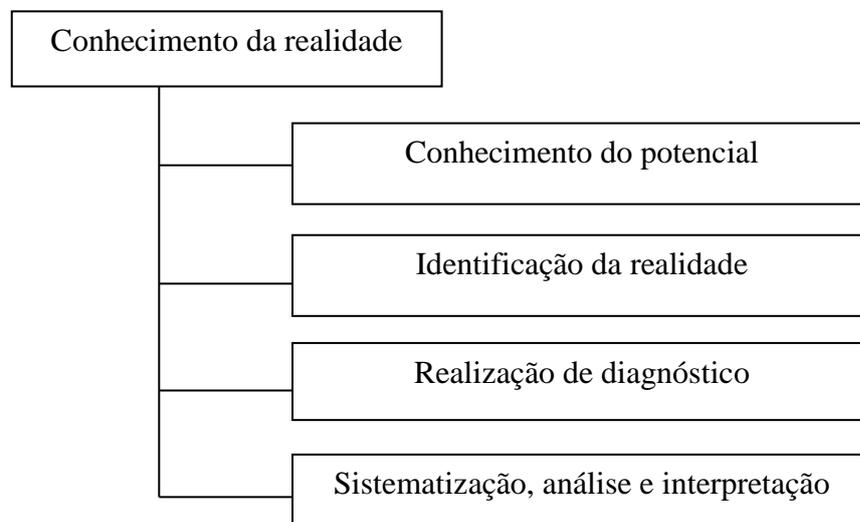
A sugestão apresentada a seguir é uma das muitas metodologias de planejamento participativo e, para efeito de análise, se enquadra na proposta deste artigo trabalhar a comunidade autóctone como um todo, estimular a participação, deixar que os nativos conduzam ao caminho desejado, além de esmiuçar os passos e os procedimentos que podem ser seguidos na busca do desenvolvimento sustentável.

Assim a proposta, baseada na metodologia participativa, contempla uma sequência lógica de cinco momentos. A forma processual em que acontece deve assegurar interdependência e continuidade. São eles:

- 1 - Conhecimento da realidade
- 2 - Análise de oportunidades
- 3 - Organização da ação
- 4 - Execução
- 5 - Avaliação e reprogramação

3.1 – Primeiro Momento: Conhecimento da Realidade

É o momento em que se busca conhecer o conjunto de problemas e interesses da comunidade autóctone. O conhecimento é a base da ação, dele dependerá o diagnóstico dinâmico da realidade. Tem como objetivo a aquisição e a população de conhecimento sobre a realidade social refletida pelos nativos com os quais se vai trabalhar, visando a motivá-los para a ação coletiva em torno de seus projetos concretos. Sugerem-se os seguintes passos:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

a) Passo 1 – Conhecer o potencial

Tem como finalidade facilitar e concentrar o trabalho do planejador de turismo, além de promover a integração institucional em locais potencialmente receptivos aos programas.

Procedimentos:

- Estabelecer contatos institucionais e pessoais na área de ação, com o objetivo de informar sobre a ação a ser desenvolvida.
- Identificar o potencial existente para o desenvolvimento turístico.
- Consultar documentos diversos, mapas e pesquisas para coleta de dados.
- Mapear as informações coletadas para sua posterior utilização.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Realizar reuniões institucionais para mútuo conhecimento, troca de experiências e informações, visando à formação de hábitos de parcerias para a formação de equipes de trabalho.

b) Passo 2 – Identificação da Realidade

Trata-se de contatar vários indivíduos que inspirem confiança, tenham representatividade local pela sua solidariedade e sua capacidade de trabalho. Assim o planejador de turismo começa a se aproximar da realidade vivida pelos nativos.

Procedimentos:

- Identificar os diversos grupos de vizinhança, de interesses e associativos existentes na comunidade autóctone.
- Realizar reuniões com os grupos² de vizinhança, de interesse, associações e outros existentes no local e visitá-los para conhecer a realidade *in loco*.
- Iniciar o diálogo sobre a proposta do projeto.
- Promover a indicação de lideranças pelos grupos formados para assumirem a condução de um diagnóstico comunitário.

c) Passo 3 – Realização de Diagnóstico Comunitário

O diagnóstico, na perspectiva de participação, deixa de ser um produto para ser um processo dinâmico. Constitui-se numa ação investigativa, com a finalidade de levantar informações e compreender a realidade como objetivamente ela se apresenta para os grupos sociais envolvidos. Para isso, é necessário que os nativos assumam o diagnóstico como seu e que o planejador de turismo dê a devida assessoria e continuidade ao trabalho, o que requer compromisso de ambos. Barreto (2002, p. 31) diz que “a etapa de estudo-diagnóstico define-se como de investigação, reflexão, compreensão e juízo dos dados da realidade, com base em um quadro normativo definido, com fins operativos que visem à intervenção”.

² É interessante selecionar os grupos através de interesses comuns, como artesanato, agroindústria, cachoeiras, etc. A oferta turística, segundo Ruschmann (2003, p. 32), é constituída da soma de todos os produtos e serviços oferecidos ao turista. Eles podem ser oferecidos por uma gama de produtores e fornecedores diferentes.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Procedimentos:

- Realizar um diagnóstico da situação, de suas organizações como ponto de partida, juntamente com as lideranças dos grupos envolvidos. O documento do diagnóstico pode ser o sugerido por Ruschmann (2003, p. 55), com as devidas adaptações que se acharem necessárias.
- Utilizar técnicas de entrevista grupal e individual, diálogo, questionamentos, depoimentos e outras formas de manifestação oral e visual.
- Estabelecer parcerias com instituições, associações, comissões, conselhos, dentre outros.
- Consultar dados locais através de trabalhos, pesquisas ou publicações.

c) Passo 4 – Sistematização, Análise e Interpretação da Realidade

Este é um passo suporte essencial na organização das comunidades autóctones, sem o qual dificilmente se realiza a mobilização para a ação. Objetiva desenvolver uma flexão sobre a realidade social e uma tomada de consciência coletiva sobre os interesses comuns, para que os nativos alcancem uma compreensão global da realidade e possam melhor decidir sobre as alternativas de ação a seguir.

Procedimentos:

- Sistematizar as informações e os dados colhidos junto às lideranças, para que sejam desenvolvidos, discutidos, esclarecidos em seu significado e importância, com todos os integrantes dos diversos grupos.
- Analisar as informações e os dados colhidos e sistematizados, os projetos e as atividades em andamento, através de reuniões com os diferentes grupos. O ritmo e a dinâmica dependerão das circunstâncias específicas de cada um deles.
- Identificar, caracterizar, correlacionar os principais problemas e potencialidades em função das possibilidades de realização.
- Interpretar e analisar os problemas e potencialidades, para que se possam definir as prioridades.
- Promover seminários, mesas redondas, painéis para apresentação e discussão dos resultados.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Registrar o resultado das discussões para subsidiar a análise de oportunidades.
- Recomenda-se exercitar um processo constante de convivência e interação com os grupos, estimulando depoimentos e as reflexões espontâneas, através de debate. É aí que surge a confiança mútua, a empatia e o diálogo.

3.2 – Segundo Momento – Análise de Oportunidade

Este momento tem como objetivo desafiar a capacidade crítica dos grupos para a seleção da alternativa viável na busca de solução para um problema prioritário, isto é, a seleção de uma alternativa que possibilite a obtenção de resultados satisfatórios e que realmente compense todo o curso de ação.

A análise de oportunidades é um momento essencial do processo, porque se refere à projeção do futuro. Demanda do planejador de turismo:

- Conhecimento das diferentes realidades.
- Visão do contexto social, econômico, político, técnico, ambiental e mercadológico que condicionam a atuação.
- Análise das tendências futuras do cenário como subsídio para eleição das alternativas de ação.

Aqui Hall (2001) escreve:

O primeiro passo a ser dado nos processos de planejamento estratégico é identificar os propósitos que o planejador pretende alcançar, ordená-los de acordo com sua importância e considerar até que ponto eles são conciliáveis uns com os outros. (HALL, 2001, p. 115)

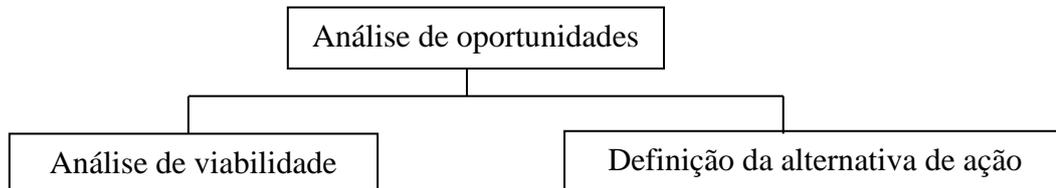
O estudo de viabilidade mostra quais as alternativas mais apropriadas a essa ou aquela realidade, com base nas possibilidades locais de parcerias e nas disponibilidades de recursos internos e externos. A melhor opção do grupo se dará quando for possível acrescentar à prioridade e à viabilidade, a possibilidade de realização imediata. Alternativas devem ser executáveis, prioritárias, realizáveis em curto prazo e demandadas para provocar a motivação coletiva, iniciada na ocasião anterior.

Nesse momento, analisam-se as alternativas em profundidade e se decide qual a melhor proposta para essa ou aquela situação, contexto e momento.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Assim saber-se-á se é conveniente ou não transformá-la em projeto e quais os riscos que a envolvem.

A análise de oportunidades organiza-se em torno de dois passos importantes, os quais constituem as bases que irão justificar. São eles:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

a) Passo 1 – Análise de Viabilidade

Para a realização deste passo, devem-se explorar todas as informações disponíveis, devolvendo-as ao grupo sob a forma de questionamentos. A análise é desenvolvida pelos grupos que devem fazer uma relação de custos e benefícios da ação para a comunidade.

Aqui, o planejador de turismo deve contribuir com alternativas que permitam abrir o leque de possibilidades com chances de êxito. Como forma de subsidiar o estudo das alternativas de ação junto aos grupos propõem-se as seguintes questões:

- Para que se deseja realizar a alternativa de ação?
- O que se pretende com sua prática?
- O objetivos são possíveis de serem alcançados?

É fundamental perceber até que ponto os nativos têm consciência do que querem mudar e se vale pena iniciar o processo de organização em torno de determinado projeto. Essa análise deve levar a uma tomada de decisão sobre os projetos que querem implementar. A seleção da melhor alternativa de ação passa pela análise de viabilidade.

Segundo Hall (2001, p. 119), “numa abordagem colaborativa ou interativa para o planejamento turístico, a ênfase é dada ao planejamento com em vez de para as partes interessadas”.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Procedimentos:

a) Análise preliminar

- Identificar as alternativas de ação prioritárias em termos de necessidades, expectativas e capacidades potenciais e atuais de geração de benefícios para a comunidade.
- Investigar as novas possibilidades, em termos de pesquisa e estudo de cenários, para levantar tendências futuras.
- Reunir as informações disponíveis e adicionais necessárias para a aprovação ou não das alternativas.
- Realizar reuniões com os grupos para discutir as alternativas prioritárias, baseadas em aspectos como:
 - Qual a possibilidade da implantação dos projetos, se comparados custos e benefícios? A alternativa causa um acréscimo de renda? Traz rendimentos em curto prazo?
 - Qual a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e matérias? Os recursos dos nativos e das comunidades são suficientes em face dos gastos necessários? É necessário fazer parcerias?
 - Existe um mercado definido, atual ou potencial, para as alternativas propostas? Há condições de acesso à infraestrutura oferecida?
 - As alternativas são compatíveis com a realidade dos nativos e da comunidade?
 - Possibilita a recuperação e preservação do meio ambiente? Há fatores restritivos ao meio ambiente?

Deve-se levar em conta a existência de diferentes formas de organização familiar, a diversificação e integração das atividades da unidade familiar as exigências de cooperação no trabalho e as possibilidades de cooperação entre vizinhos.

b) Análise de viabilidade:

- Promover reuniões para debate com os envolvidos, visando:
 - Analisar e registrar as possibilidades de êxito na implementação das alternativas identificadas.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Relacionar os principais pontos de estrangulamentos e potencialidades com base nas informações coletadas.
- Registrar as alternativas possíveis de serem implementadas para se alcançarem os objetivos.

b) Passo 2 – Definição das Alternativas de Ação por Campo

O processo de análise culmina com a decisão do grupo sobre o que fazer, ou seja, a alternativa de ação a ser implementada. É fundamental a tomada de consciência da importância e das consequências do projeto pelos grupos. Eles devem assumir coletivamente a decisão sobre a implementação do projeto.

Hall (2001, p. 55) observou que haverá mais legitimidade quando se reconhecer que “opiniões, pontos de vista e recomendações” dos nativos são tão autênticos quanto os do planejador de turismo.

Procedimentos:

- Promover discussões, através de métodos grupais, para analisar as alternativas prováveis de serem transformadas em projetos.
- Eleger alternativas prioritárias.

3.3 – Terceiro Momento – Organização da Ação

Segundo o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa (AULETE, 2011, p. 632), organização é:

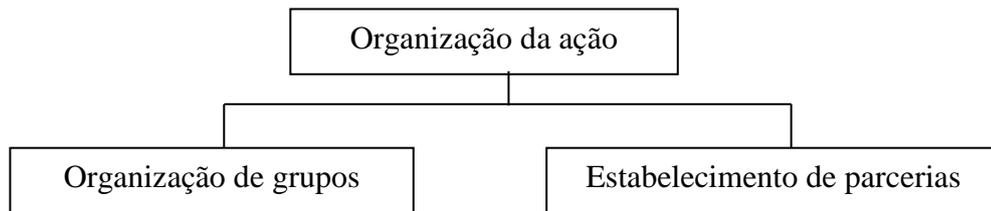
1. Ação ou resultado de organizar(-se).
2. Maneira pela qual um ser vivo ou um sistema se constituem e/ou se organizam.
3. Reunião de pessoas com objetivos ou interesses comuns.
4. Conjunto de regras e funções com o objetivo de arrumar, planejar ou administrar algo.
5. Qualidade do que é bem organizado, bem planejado.

Então, organização significa o planejamento de ações pelos participantes dos grupos, tendo como referência os projetos elaborados – uma forma de viabilizar e potencializar as alternativas. É a partir de sua organização que o grupo se estrutura para a ação.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O objetivo deste momento é gerar motivação para a ação organizada. Espera-se que a comunidade autóctone se autoadministre, tendo em vista os objetivos comuns, de modo que todos tenham o mesmo peso participativo, decisório e de responsabilidade pela organização e sua estrutura.

Este momento divide-se em dois passos, a saber:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

a) Passo 1 – Organização dos Grupos

A organização dos grupos, em função dos seus interesses, vontade e motivação, surge como decorrência do processo educativo.

Ao alcançar este passo, os grupos iniciam seu processo de estruturação, cujo objetivo é facilitar o processo pedagógico inerente. É necessário promover a estruturação, de forma que os participantes possam:

- Analisar a realidade e definir suas prioridades;
- Escolher a sua forma de atuação;
- Organizar para a ação através da mobilização de recursos;
- Decidir os processos de mudança.

Grupos estruturados têm mais condição de realizar sua autopromoção e autossustentação, isto é, serem capazes de se realizar como grupos solidários e conquistarem seu espaço próprio com identidade e criatividade.

Procedimentos:

- Estimular a organização dos grupos por interesse específico, relacionando-os com os projetos a serem desenvolvidos.
- Elaborar os projetos específicos com os grupos de interesse, em função dos objetivos desejados. A elaboração do projeto requer a definição e localização dos

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

recursos e parcerias para sua implementação, definição de atividades e tarefas; elaboração dos projetos e de um cronograma de ação, com divisão de responsabilidades e mecanismo de controle grupal.

- Promover a indicação e a formação de lideranças em torno de situações concretas, tendo em vista os resultados desejados. Cada atividade deve ter um responsável, para que as ações não fiquem indeterminadas.

- Definir as necessidades de capacitação do grupo, em função das atividades e tarefas específicas.

b) Passo 2 – Estabelecimento de Parcerias

A parceria é uma ação entre pessoas, organizações, instituições e se baseia no respeito mútuo e no compromisso estabelecido. Ela é inerente a todos os momentos e passos do processo de organização. Hall (2001) observa que a colaboração é um “processo” ativo composto de:

- as partes interessadas são independentes;
- as soluções surgem ao lidar com as diferenças de modo construtivo;
- há o envolvimento de participação conjunta;
- as partes interessadas precisam assumir responsabilidade coletiva em relação à futura direção do domínio;
- a colaboração é um processo emergente”. (HALL, 2001, p. 121)

Procedimentos:

- Negociar com as organizações e as instituições, para verificar o interesse em se integrar e assessorar os grupos estruturados em seus projetos.

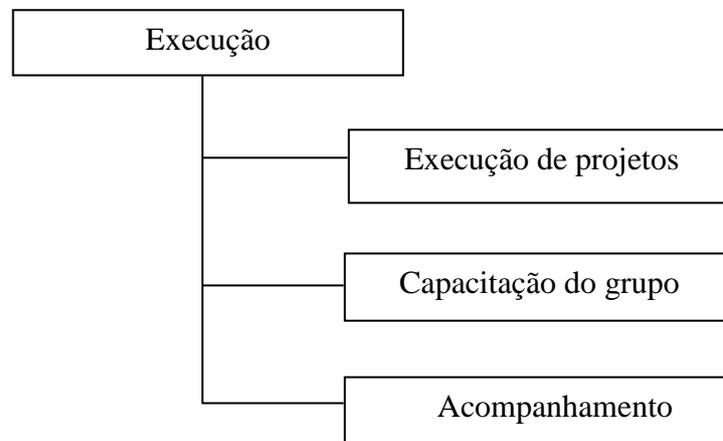
- Promover workshops com os parceiros e com as lideranças dos grupos estruturados, para definição de competências e estabelecimentos da malha de responsabilidade.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

3.4 – Quarto Momento – Execução

É o momento culminante do processo em que os grupos entram em ação e põem em prática as ideias programadas. Todos os integrantes dos grupos devem participar, cada um assumindo uma função de acordo com seus interesses e tendências, para implementar o projeto.

A ação social favorece a consolidação da organização dos nativos na defesa de seus interesses. Ela se realiza através da mobilização para solução dos problemas, com o envolvimento do planejador de turismo e de representantes de outras instituições. Sugerem-se os seguintes passos:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

a) Passo 1 – Execução de Projetos

Momento de executar o(s) projeto(s). É fundamental a participação decisiva dos integrantes dos grupos como administradores de seus próprios projetos. Eles devem ser conduzidos pelos nativos com participação do planejador de turismo.

Barreto (2002, p. 33) escreve que é importante, ao implantar um projeto, fazê-lo de maneira gradativa, sem interromper bruscamente as atividades anteriores, para evitar resistências.

É importante ressaltar a importância dos parceiros, identificados no Conhecimento da Realidade – Passo 3 – que são importantes aliados para a execução e implementação dos projetos.

b) Passo 2 – Capacitação do Grupo

A capacitação acontecerá em função dos projetos e das necessidades de o grupo adquirir informações, formular conceitos e desenvolver habilidades para o sucesso dos negócios. A abordagem de cada tema de treinamento é feita a partir da percepção do grupo, que passa pelo processo de reflexão. O caráter pedagógico dessa capacitação faz parte de um processo de educação permanente, que deverá possibilitar ao indivíduo não só domínio dos fundamentos cognitivos³ que orientam a atividade.

O aprender deve ser um processo contínuo, cujo princípio básico é aprender a aprender, onde o planejador de turismo e o nativo têm a postura de pesquisa, na qual descobrem e redescobrem o conhecimento a ser apropriado. Demo (1993, p. 150), ao destacar a dinâmica da didática do “Aprender a Aprender”, correlaciona com a didática do ensino aprendizagem, enfatizando a mudança significativa entre elas, enfocando que elas diferem não apenas no esboço conceitual, mas principalmente na forma de apreensão da realidade. “No caso da didática Ensino-Aprendizagem trata-se de repassar lotes de conhecimento (ensinar) e de se apropriar deles pela via de adequação funcional (aprender).

No caso da didática “Aprender a Aprender”, trata-se menos de produtos a serem dominados do que metodologia emancipatória traduzida em a pessoa tornar-se capaz de saber pensar, de avaliar processos, de criticar e criar. Para tal, faz-se mister a didática do “Aprender a Aprender”, cujo cerne é a atitude de pesquisa. (DEMO, 1985, p. 15).

Este passo tem como objetivo ampliar a efetividade do projeto. É papel do planejador de turismo prestar à comunidade autóctone o apoio de que ela precisa. A

³ A abordagem cognitivista é defendida por Piaget e conhecida como Teoria do Construtivismo. Considera o sujeito inserido numa ação social. A aprendizagem se efetiva na medida em que há construção ou reconstrução do conhecimento. Considera que as pessoas não aprendem a pensar, elas pensam.

maneira como a capacitação vai se processar deve ser pensada de acordo com as características próprias de cada grupo. Dessa forma, a comunidade passa a sentir o treinamento não como uma proposta externa, mas como uma ação inserida no contexto de seus objetivos.

c) Passo 3 – Acompanhamento

O acompanhamento deve ter uma atuação educativa visando à correção de rumos, se necessário, através da superação gradativa das dificuldades. Para isso, recomenda-se assessorar os grupos na correção e aprimoramento do projeto e buscar o envolvimento da população interessada. Deve ser considerado como uma forma de incentivo constante aos grupos, para que continuem a participar do processo, além de ser um processo que permeia todos os momentos e passos do planejamento participativo.

Procedimentos:

- Procurar desenvolver um diálogo crítico e criativo de acordo com a realidade.
- Os métodos a serem seguidos devem ser os não diretivos, ou seja, os centrados na participação efetiva de quem recebe.
- Preservar o caráter participativo na utilização dos métodos, como excursões, cursos, encontros, seminários.
- Envolver as lideranças que demonstrarem interesse no trabalho voluntário e tiverem participação ativa para divulgação dos eventos.
- Ampliar os impactos do projeto e sua irradiação na comunidade e vizinhança.

3.5 – Quinto momento – Avaliação e Reprogramação

Este momento tem como objetivo motivar a capacidade de autoavaliação sistemática dos projetos. Trata-se de uma autocrítica dos próprios grupos, a partir de critérios não apenas quantitativos, mas também qualitativos, em função dos objetivos iniciais. Os grupos devem avaliar os resultados alcançados com sua própria ação, tendo em vista novas ações. Hall (2001, p. 75) nota que a avaliação é

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

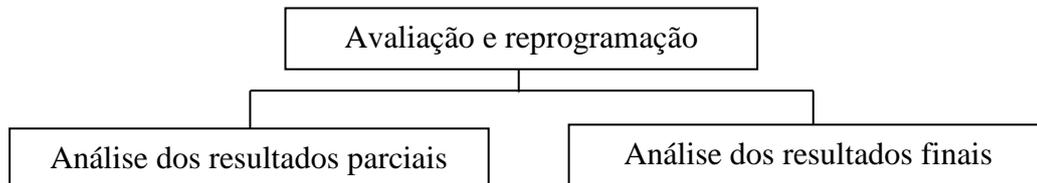
uma “tarefa contínua” do planejamento estratégico e uma “elemento-chave” do pensamento estratégico.

Para analisar a prática social, é necessária a presença do planejador de turismo, através de um processo de vivência e convivência, já que a avaliação participativa não dispensa a presença do agente externo.

A avaliação e a reprogramação, inerentes a todos os momentos do processo, servem para aperfeiçoar o processo de organização dos nativos e a ação do planejador de turismo, porque apontam dificuldades, sucessos na execução do trabalho e tendências futuras. A avaliação é tarefa participativa, da qual devem tomar parte todos os envolvidos acompanhando, sugerindo, controlando e avaliando. Conforme Barreto (2002, p. 41) observou, “a avaliação deve considerar não apenas os resultados, mas também os objetivos, o nível técnico do planejamento, a execução e os fatores externos que facilitaram ou dificultaram o produto da ação”.

As dificuldades e falhas devem ser encaradas como desafios e estímulo para novas ações, para o avanço da tomada de consciência coletiva e busca de novos caminhos. O resultado da avaliação leva à continuidade do projeto, a seu redirecionamento ou à sua desmoralização.

Apresentam-se dois passos o Quinto Momento:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

a) Passo 1 – Análise dos Resultados Parciais

Deve ser feita durante todos os momentos de processo, visando a assegurar os resultados da ação. Para isso, sugere-se:

- Verificar o que está acontecendo em relação ao planejamento, como consequência da ação.
- Perceber e registrar a aprendizagem adquirida dos grupos.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Verificar as mudanças ocorridas e as consequências do trabalho.
- Subsidiar o grupo na reprogramação.

b) Passo 2 – Análise dos Resultados Finais

É feita no final do projeto, para identificar e analisar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos propostos e quais os impactos sociais, econômicos, políticos, ambientais e mercadológicos.

De início, a avaliação se dará nos grupos e, posteriormente, poderá ser ampliada para toda a comunidade para a tomada de decisões, já que a ação comunitária não termina aí. Ao contrário, por ser um processo dinâmico, deve buscar de forma permanente a melhoria das condições de vida e bem-estar social das famílias.

Avalia-se:

- ✓ A comunicação, o conhecimento e o comprometimento;
- ✓ A participação no acesso ao conhecimento, a bens e a serviços;
- ✓ O exercício do poder de decisão na gestão dos projetos;
- ✓ A aceitabilidade, a possibilidade e viabilidade dos projetos;
- ✓ A postura da liderança diante dos grupos;
- ✓ As potencialidades até então não consideradas, que possam implicar mudança de rumo das ações coletivas;
- ✓ A relação custo/benefício através de avaliação econômica e financeira;
- ✓ O impacto social, econômico, financeiro, técnico e mercadológico.
- ✓ Os impactos ambientais;
- ✓ As novas tendências.

Procedimentos:

- Efetuar reuniões de avaliação nos diversos momentos e com todos os grupos.
- Realizar seminários entre grupos, para estimular a troca de experiências.
- Promover workshop com grupos e lideranças, para criação de mecanismos de controle e de avaliação de projetos, visando de um processo de avaliação interno e contínuo.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Realizar assembleia, com a participação dos grupos estruturados, para a avaliação final dos resultados dos projetos e identificação de novas tendências que serão objeto de análise, para se transformarem em novos projetos.

04 – CONCLUSÃO

A implementação de um planejamento turístico requer organização por parte do planejador, bem como da comunidade envolvida. Desta forma, este artigo destaca a importância dos processos participativos para a consecução deste objetivo.

Nesse sentido, alguns momentos e passos do planejamento participativo são condição *sine qua non* para sua implementação; quais sejam: conhecimento da realidade, análise de oportunidade, organização da ação, execução e avaliação e reprogramação.

Na realização de um planejamento turístico, não devem ser ocultadas as necessidades de mudanças estruturais e qualitativas, nem a de uma nova organização espacial das atividades.

A comunidade local deve estar sempre envolvida com a implantação do turismo rural e pode-se proporcionar esse entrosamento através de eventos de sensibilização com instituições, poder público, profissionais de diversas áreas e comunidade estabelecendo plano de metas para viabilização do programa de forma participativa e inserindo a discussão do turismo rural nos meios de comunicação de massa, por exemplo, e assim mostrando os benefícios que esse irá proporcionar no meio, em geral.

05 – REFERÊNCIAS

AULETE, Caldas. *Dicionário contemporâneo da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011.

BARRETO, Margarida. *Planejamento e organização em turismo*. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 03 Páginas 38-58
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

DEMO, Pedro. *Participação e conquista*. São Paulo: Cortês, 1993.

DEMO, Pedro. *Planejamento participativo – visão e revisão*. Fórum Educacional, Rio de Janeiro. Fundação João Pinheiro, abr./jun. 1985.

HALL, Colin Michael. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto, 2001.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. *Turismo e planejamento sustentável*. Campinas, SP: Papirus, 2003.