

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS

**OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES DA GESTÃO DE
PROJETOS REUNIDAS NO PMBOK NO PLANEJAMENTO TURÍSTICO DE
DESTINOS**

ALUNA: HELENA PERES AMADO LADEIRA
PROFESSOR ORIENTADOR: LUIZ CLÁUDIO FARIA PIMENTA

BELO HORIZONTE

2014

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS

**OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES DA GESTÃO DE
PROJETOS REUNIDAS NO PMBOK NO PLANEJAMENTO TURÍSTICO DE
DESTINOS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Centro
Universitário UNA como requisito parcial para
obtenção do título de especialista em Gestão
Estratégica de Projetos.

Luiz Cláudio Pimenta Faria (Orientador)

BELO HORIZONTE

2014

RESUMO

Este trabalho visa identificar como a aplicação das diretrizes da gestão de projetos reunidas no PMBOK pode contribuir no planejamento turístico de destinos.

Através da aplicação de questionários junto a consultores de Turismo, levantou-se uma série de informações que puderam auxiliar na resposta à questão proposta.

PALAVRAS CHAVES:

Diretrizes, Gestão de projetos, Planejamento turístico de destinos, PMBOK.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVOS	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
3 METODOLOGIA.....	11
4 ANÁLISE DE DADOS	12
4.1 RESULTADOS	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que, na atualidade, a atividade turística representa um importante gerador de recursos e oportunidades para diversas localidades. De acordo com o Plano Nacional de Turismo 2013-2016, elaborado pelo Governo Federal:

A participação do turismo na economia brasileira já representa 3,7% do PIB do nosso país. De 2003 a 2009, o setor cresceu 32,4%, enquanto a economia brasileira apresentou expansão de 24,6% (MTUR, 2012a). Para o *World Travel & Tourism Council* (WTTC), no ano de 2011, cerca de 2,74 milhões de empregos diretos foram gerados pelo turismo e com estimativa de crescimento de 7,7% para o ano de 2012, totalizando 2,95 milhões de empregos (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2013a). Estima-se ainda que para o ano de 2022 o turismo seja responsável por 3,63 milhões de empregos diretos. Estão incluídas como geradoras de empregos diretos as atividades relacionadas a hotelaria, agências de viagens, companhias aéreas, outros tipos de transportes de passageiros, restaurantes e lazer (MTUR, 2013).

Dada a importância desta atividade, é reconhecida a necessidade de se realizar o planejamento do turismo nos destinos que recebem turistas para que seja criado um ciclo sustentável de utilização e manutenção dos recursos disponíveis. Entretanto, por ser uma atividade bastante recente, há ainda uma lacuna de conhecimentos formalizados acerca do turismo. Muito do que se sabe vem da experiência de profissionais que estão trabalhando na área, e a produção de conhecimentos científicos acerca do tema dá seus primeiros passos.

Dessa forma, neste trabalho, busca-se entender como o corpo de conhecimentos sobre gestão de projetos pode auxiliar no planejamento turístico de destinos. Cabe frisar que, acordo com o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único.

1.1 JUSTIFICATIVA, PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS

Como o planejamento turístico de destinos pode ser beneficiado através da utilização das diretrizes da gestão de projetos contidas no PMBOK?

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, o turismo compreende “as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (Organização Mundial do Turismo, 2001). Este é um conceito relativamente novo para uma prática antiga: o primeiro registro de comercialização de atividade turística data de 1841, quando o inglês Thomas Cook organizou uma viagem de trem de Leicester e Loughborough com o objetivo de levar um grupo a um evento antialcoólico (CAMARGO in TRIGO, 2000). Esta foi considerada a primeira excursão realizada no mundo e, desde então, o turismo tem se firmado como uma importante atividade econômica.

Ainda que tenha cada vez mais peso na atualidade, o turismo é um campo de estudo permeado por percepções subjetivas, o que influencia não só na produção acadêmica a respeito do tema, mas no desenvolvimento e execução de programas, ações e projetos a ele relacionados. Com isso, é possível afirmar que a maior parte do planejamento turístico ainda é improvisado, não há uma visão sistêmica do que pode ser feito, em qual momento, a qual custo, quais as implicações no meio, entre outros aspectos.

Dado o cenário acima exposto, pode-se concluir que as diretrizes da gestão de projetos podem auxiliar e muito no planejamento turístico de destinos. De acordo com o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único. Esse corpo de diretrizes, por conseguinte, possui inúmeras possibilidades de aplicação, entre elas o Turismo.

O objetivo geral deste trabalho é identificar como as diretrizes contidas no PMBOK podem auxiliar no planejamento turístico de destinos. Como objetivos específicos, temos:

- . Caracterizar o processo do planejamento turístico;
- . Identificar, dentro do âmbito do planejamento turístico, os pontos carentes de gestão;

. Analisar as possibilidades de utilização das diretrizes do PMBOK no planejamento turístico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O grande objetivo deste trabalho é entender como o corpo de conhecimentos sobre gestão de projetos compilados no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) pode auxiliar no planejamento turístico de destinos. Desta forma, faz-se necessário discorrer sobre planejamento turístico e, adicionalmente, sobre o gerenciamento de projetos.

2.1 Planejamento turístico

Definições sobre planejamento são as mais diversas. Para o Dicionário Aurélio, “planejamento é o trabalho de preparação para a tomada de decisão, segundo roteiros e métodos determinados”. Já para a Administração, o planejamento é um processo contínuo e dinâmico, em que se cria um conjunto de ações integradas e coordenadas, orientadas para a concretização de um objetivo futuro, visando facilitar a tomada antecipada de decisões (Portal da Administração - disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>).

Dentro do contexto turístico, de acordo com Ruschmann e Widmer (2000, p. 67), o planejamento turístico é:

um processo que tem como finalidade ordenar as ações humanas sobre uma localidade turística, bem como direcionar a construção de equipamentos e facilidades, de forma adequada, evitando efeitos negativos nos recursos que possam destruir ou afetar sua atratividade.

Em outras palavras, trata-se de calcular e ordenar as ações que dizem respeito a localidades ou mesmo recursos turísticos com o objetivo de proteger este recurso, assim como qualificar seu uso turístico, que pode significar o aumento ou mesmo a diminuição de sua utilização.

Desta forma, objetivando *a priori* o desenvolvimento de destinos turísticos aliado a seu desenvolvimento econômico, faz-se necessário que toda a comunidade local esteja envolvida e disposta a buscar o desenvolvimento sustentável da atividade. Ruschmann e Widmer (2000, p. 69) citam como principais objetivos do planejamento turístico:

- ✓ Definir políticas e processos de implementação de equipamentos e atividades e seus respectivos prazos;
- ✓ Prover incentivos necessários para estimular a implantação de equipamentos e serviços turísticos (...)
- ✓ Maximizar os benefícios socioeconômicos e minimizar os custos (...) visando o bem-estar da comunidade receptora e a rentabilidade dos empreendimentos do setor (...);
- ✓ 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 da destinação se relacione com a proteção ambiental e a qualidade dos serviços prestados.

2.2 Gerenciamento de projetos

Atualmente, o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto (PMBOK, 2013). Através da padronização de tarefas rotineiras, pretende-se obter resultados repetitivos e reduzir o número de tarefas que possam ser negligenciadas ou esquecidas.

De acordo com o PMI (*Project Management Institute*), o eficaz gerenciamento de projetos é fundamental para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios. A boa condução de projetos requer o estabelecimento de prazos, a definição de tarefas, a identificação de itens de caminho crítico, o acompanhamento de custos e do valor agregado, entre outros. Ainda, o planejamento das comunicações é essencial para o andamento do trabalho, possibilitando que a equipe do projeto esteja alinhada e em sintonia (PMI RS - disponível em <http://www.pmirs.org.br/site/home/pagina/id/73/?Gerenciamento-de-Projetos.html>)

Segundo o PMBOK (2013), as dez áreas de conhecimento relevantes para a Gestão de Projetos, que são usadas na maior parte dos projetos, são:

- ✓ Gestão de Escopo

- ✓ Gestão de Tempo
- ✓ Gestão de Custo
- ✓ Gestão de Qualidade
- ✓ Gestão de Recursos Humanos
- ✓ Gestão das Comunicações
- ✓ Gestão de Riscos
- ✓ Gestão de Aquisição
- ✓ Gestão das Partes Interessadas
- ✓ Gestão de Integração

3. METODOLOGIA

Neste trabalho, pretende-se estudar como o corpo de conhecimentos sobre gestão de projetos, organizado no PMBOK, pode auxiliar no planejamento turístico de destinos. Para tanto, utilizar-se-á do método hipotético-dedutivo, em que, a partir da percepção de uma lacuna em determinado campo de conhecimento, formulam-se hipóteses que são posteriormente testadas.

O procedimento metodológico utilizado na condução desta pesquisa será o levantamento, em que serão elaborados de questionários para compreender o comportamento dos sujeitos-alvo desta investigação. Já a técnica empregada para que se alcance tal levantamento de dados será a observação direta extensiva através da aplicação destes questionários, a base para esta pesquisa quantitativa. Perseguindo o objetivo de se construir uma sólida pesquisa quantitativa, tais questionários serão constituídos por perguntas de múltipla escolha e serão preenchidos pelos entrevistados sem a presença do pesquisador.

Como público-alvo desta investigação, após feito um recorte no âmbito dos profissionais de Turismo, optou-se por trabalhar com o universo de consultores de Turismo do estado de Minas Gerais. Determinou-se uma amostra de 8 consultores, que serão convidados a responderem à pesquisa se atenderem a dois critérios: terem curso superior em Turismo e atuarem há pelo menos cinco anos na área.

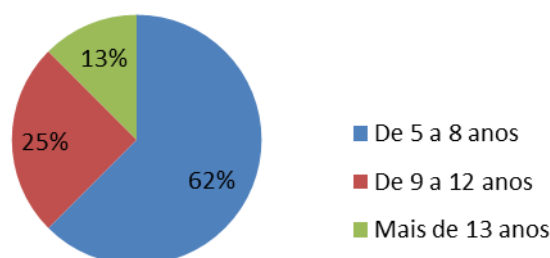
As análises dos dados obtidos junto aos pesquisados serão feitas a partir de análises estatísticas, através da contagem de frequência de um ou mais fenômenos, de onde poderão ser calculadas médias e porcentagens que auxiliarão na interpretação dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este trabalho tem o objetivo de identificar como o corpo de conhecimentos sobre gestão de projetos, organizado no PMBOK, pode auxiliar no planejamento turístico de destinos. Para tanto, conforme detalhado no item Metodologia, foram aplicados questionários com 8 consultores de Turismo que deveriam atender aos seguintes critérios: terem curso superior em Turismo e atuarem há pelo menos cinco anos na área.

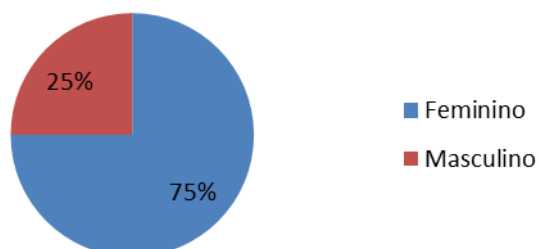
Dessa forma, após aplicação da pesquisa junto ao público-alvo anteriormente determinado, observou-se, conforme filtro estabelecido, que os 8 consultores selecionados possuem curso superior em Turismo e trabalham há pelo menos 5 anos na área, conforme gráfico abaixo:

Há quanto tempo atua como consultor de Turismo?

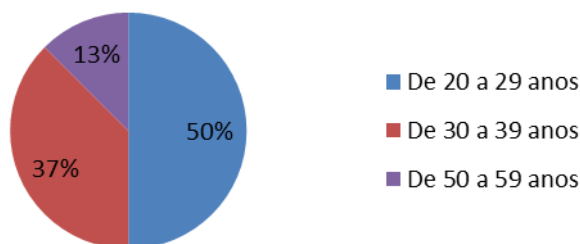


A respeito da caracterização geral destes consultores, foram feitas duas perguntas, sexo e idade:

Sexo

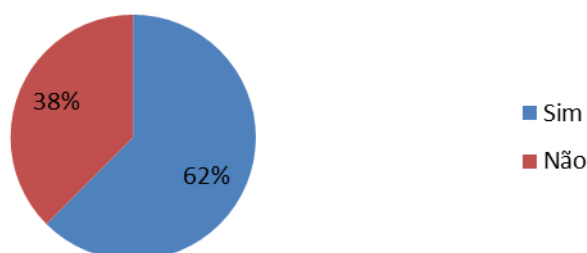


Idade



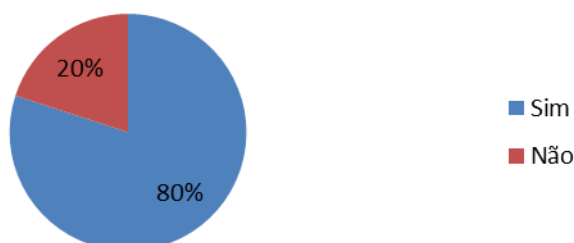
Quando perguntados se trabalham ou já trabalharam com elaboração de projetos visando o planejamento turístico de destinos, todos os consultores responderam afirmativamente. A respeito da utilização de padrões formais para o gerenciamento de projetos, 62% dos entrevistados responderam afirmativamente.

Utiliza algum padrão formal de gerenciamento de projetos?



Com relação aos que responderam afirmativamente a esta pergunta, todos informaram conhecer o PMBOK. Quando perguntados se utilizam as diretrizes contidas no PMBOK como referência na elaboração e gerenciamento de projetos, 80% desse grupo respondeu afirmativamente.

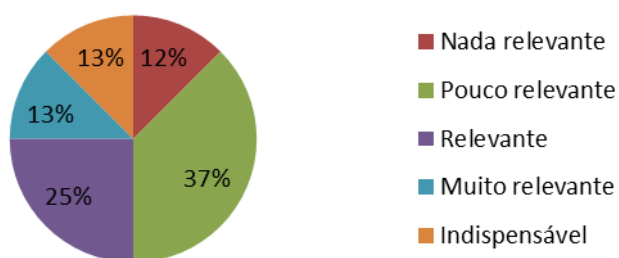
Utiliza as diretrizes contidas no PMBOK como referência na elaboração e gerenciamento de projetos?



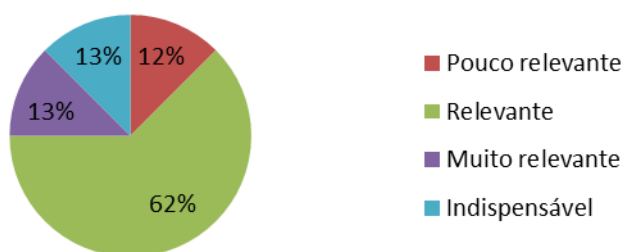
Aos 38% dos entrevistados que informaram não utilizar padrões formais de gerenciamento de projetos, perguntou-se se consideram importante utilizar as melhores práticas em gerenciamento de projetos na elaboração e condução de projetos turísticos. Todos responderam afirmativamente a esta questão.

Como última pergunta do questionário, todos os consultores foram convidados a avaliar a relevância das áreas de conhecimento de projetos dentro da realidade dos projetos turísticos. A avaliação deveria ser feita numa escala de 1 a 5, considerando 1 nada relevante, 2 pouco relevante, 3 relevante, 4 muito relevante e 5 indispensável. Os resultados seguem abaixo:

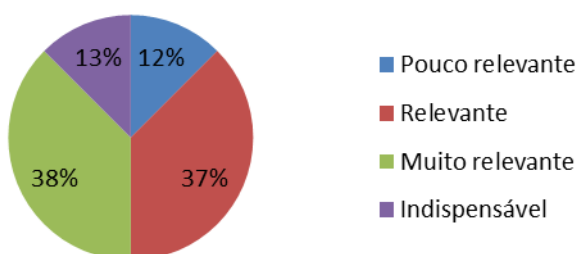
Grau de relevância - Integração



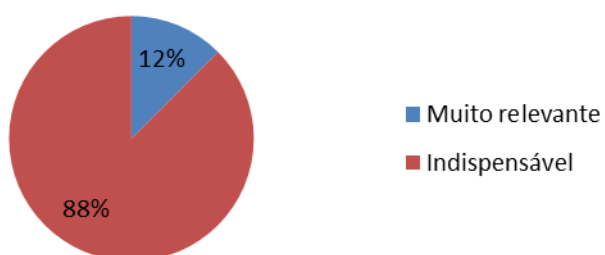
Grau de relevância - Escopo



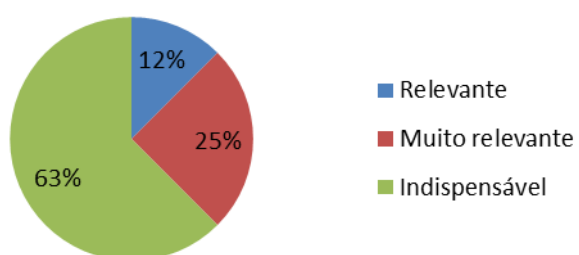
Grau de relevância - Tempo



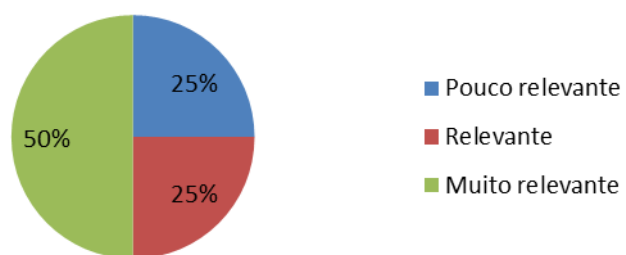
Grau de relevância - Qualidade



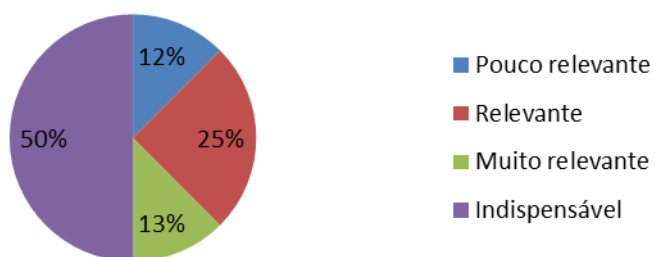
Grau de relevância - Custo



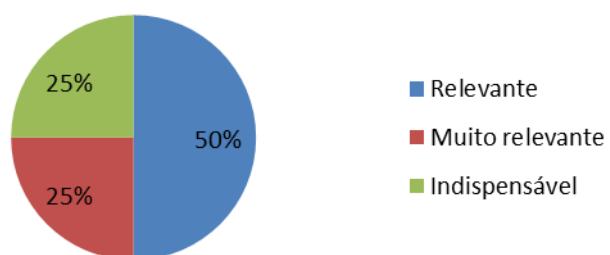
Grau de relevância - RH



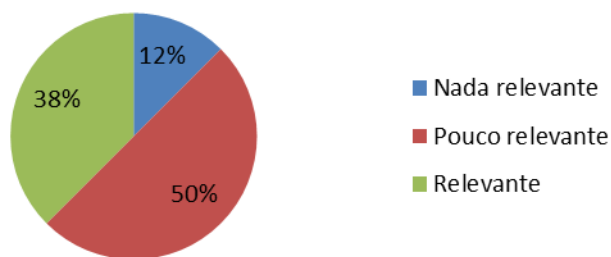
Grau de relevância - Comunicações



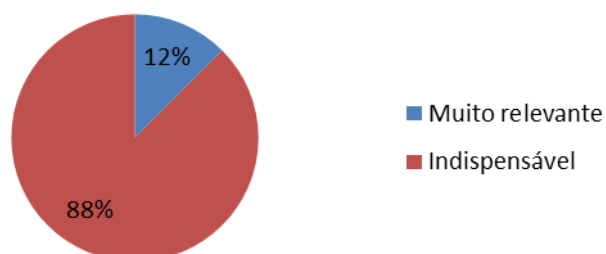
Grau de relevância - Riscos



Grau de relevância - Aquisições



Grau de relevância - Stakeholders



4.1 RESULTADOS

Após aplicação dos questionários junto ao público alvo delimitado, pode-se tirar importantes conclusões a respeito do gerenciamento de projetos aplicado a projetos de planejamento turístico de destinos.

Em primeiro lugar, 62% dos entrevistados utilizam padrões formais de gerenciamento de projetos, dos quais 80% afirmaram utilizar o PMBOK como referência na condução de seus projetos, o que indica um amadurecimento dos profissionais do setor no sentido de buscarem novos conhecimentos para o melhor desenvolvimento de suas atividades.

Este trabalho também possibilitou que fossem identificadas, dentro do contexto dos projetos turísticos, as áreas de conhecimento em gestão de projetos mais representativas,

quais sejam: gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento das comunicações e *stakeholders*.

Em se tratando de uma atividade essencialmente humana, não há surpresas em se valorizar a questão das comunicações e os *stakeholders*. Apesar de toda a importância e potencialidade do Turismo como meio de desenvolvimento econômico e social, os recursos destinados a sua estruturação e fomento, principalmente em nível municipal e estadual, são escassos e necessitam de rígido planejamento para que a qualidade esperada seja atendida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a exploração do tema gerenciamento de projetos no âmbito dos projetos turísticos voltados para o planejamento de destinos.

Como principais conclusões, percebeu-se o aprimoramento dos profissionais que trabalham em consultoria turística para o exercício de suas funções. Esta é uma informação importante, que indica o gradativo amadurecimento e a maior profissionalização do setor.

Além disso, identificou-se como áreas mais relevantes para os projetos turísticos o gerenciamento de custo, qualidade, comunicações e *stakeholders*. Dessa forma, é nestas áreas em que encontram-se as grandes contribuições do gerenciamento de projetos para os projetos de planejamento turístico de destinos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, L. H. **Fundamentos multidisciplinares do turismo: história**. In: TRIGO, Luís Gonzaga Godoy (Org). Turismo como aprender como ensinar. São Paulo: Senac, 2000.

MINISTÉRIO DO TURISMO, **Plano Nacional de Turismo 2013-2016**. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/>. Acesso em agosto de 2014.

PMI-RS, **Gerenciamento de projetos**. Disponível em <<http://www.pmirs.org.br/site/home/pagina/id/73/?Gerenciamento-de-Projetos.html>>. Acesso em agosto de 2014.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, **O que é planejamento**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em setembro de 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª ed., PMI: 2013.

RUSCHMANN, D.; WIDMER, G. **Planejamento turístico**. In: ANSARAH, M. Turismo: como aprender, como ensinar. Vol 2. São Paulo: Senac, 2000.