

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

MARIA HELENA MONTALVÃO MONÇORES VELLOSO

GESTÃO DE PROJETOS NO TURISMO:
UMA PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA PARA O TURISMO
SOCIAL

NITERÓI

2016

MARIA HELENA MONTALVÃO MONÇORES VELLOSO

GESTÃO DE PROJETOS NO TURISMO:

UMA PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA PARA O TURISMO
SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial de avaliação para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Msc. Carlos Alberto Lidizia Soares

NITERÓI

2016

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá

V441 Velloso, Maria Helena Montalvão Monçores.

Gestão de projetos no turismo : uma proposta de adequação metodológica para o turismo social / Maria Helena Montalvão Monçores Velloso. – 2016.

75 f. : il.

Orientador: Carlos Alberto Lidizia Soares.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Turismo e Hotelaria, 2016.

Bibliografia: f. 71-73.

1. Turismo social. 2. Administração de projeto. . I. Soares, Carlos Alberto Lidizia. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Turismo e Hotelaria. III. Título.

Dedico a minha família por todo suporte e incentivo a viver o que escolhi. Não a nada que mova mais alguém a conquistar o que quer do que a confiança dada a seu potencial.

Dedico também, a equipe de Turismo Social do Departamento Nacional do Sesc, que me acolheu, me ensinou e me ajudou a desenvolver meu pensamento crítico em torno das possibilidades do turismo, além de ter me inspirado a eleger a temática deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A meus pais que sempre me apoiaram e acreditaram na profissão que escolhi seguir.

Ao meu orientador Prof. Msc. Carlos Alberto Lidizia Soares por ter contribuído para tornar realidade o que era apenas uma ideia.

Aos excelentes professores que me inspiraram e compartilharam seus conhecimentos ao longo da minha vida acadêmica.

A UFF que foi o melhor lugar no qual poderia ter estudado, especialmente a FTH, onde fui acolhida e me descobri profissionalmente.

As diversas pessoas especiais que me incentivaram e contribuíram de alguma forma ao longo do tempo para a conclusão deste trabalho.

“A verdadeira viagem do descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ver com novos olhos”.

Marcel Proust

RESUMO

O turismo social busca dar acesso a práticas de lazer para a população, sem finalidades lucrativas. Este estudo busca adequar uma metodologia clássica de gestão de projetos, PMI, para atender as especificidades presentes no turismo social. Objetiva-se otimizar os recursos deste campo do turismo para ampliar o acesso em território nacional e formatar um modo gerencial regular para todos os projetos da área. Para alcançar o objetivo e verificar as possíveis relações entre o turismo social e a metodologia PMI, foi elaborada uma proposta de adequação metodológica com base em pesquisas bibliográfica e documental. Para posterior apresentação do desenvolvido a um profissional das duas áreas de interesse deste estudo. A simplificação de uma abordagem ampla para uso exclusivo no turismo social se mostrou uma opção favorável para a atividade e desenvolvimento do turismo.

Palavras-Chave: Turismo social. Gerenciamento de projetos. PMI.

ABSTRACT

The purpose of social tourism is to provide access to leisure activities for the population, without profit finalities. This study aims to adapt a classic project management methodology, PMI, to answer the specificities present in the social tourism. The objective is to optimize the resources of this field of tourism to expand access in the national territory and to shape a regular management mode for all projects in this area. In order to reach the objective and to verify the possible relations between the social tourism and the PMI methodology, was elaborated a methodological adequacy, based on bibliographical and documentary researches. For further presentation of the developed to a professional of the two areas of interest of this study. The simplification of a broad approach for exclusive use in social tourism has showed to be a favorable option for the activity and development of tourism.

Keywords: Social tourism. Project management. PMI.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. A ORIENTAÇÃO A PROJETOS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA.....	14
1.1. CONCEITUAÇÃO DE PROJETO.....	14
1.2. A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
1.2.1. Benefícios gerados pelo gerenciamento de projetos.....	17
1.3. HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO E CONTEXTO CONTEMPORÂNEO... ..	19
1.4. O TURISMO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE PROJETOS.....	22
2. O TURISMO SOCIAL.....	25
2.1. O PAPEL DO TURISMO SOCIAL DENTRO DO FENÔMENO TURÍSTICO..	25
2.2. CONCEITUAÇÃO DO TURISMO SOCIAL.....	26
2.3. O BITS E A SUA RELAÇÃO COM O TURISMO SOCIAL.....	28
2.4. A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TURISMO SOCIAL.....	30
2.5. A FORMAÇÃO DO TURISMO SOCIAL.....	31
2.5.1. O turismo social no Brasil.....	35
2.5.1.1. <i>A atuação do Sesc.....</i>	40
2.6. CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS NO TURISMO SOCIAL.....	44
2.6.1. Diferenciação entre Turismo Convencional e Turismo Social.....	44
2.6.2. Gaps do Turismo Social.....	47
2.6.3. A Caracterização do Produto Turístico.....	48
3. PMI E SUAS POSSIBILIDADES JUNTO AO TURISMO SOCIAL.....	50
3.1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM PMI.....	50
3.2. A ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA A ATIVIDADE DO TURISMO SOCIAL... ..	56
3.2.1. Os grupos de processos aplicados ao turismo social.....	58
3.2.2. A interpretação profissional da adequação PMI ao turismo social.	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A – Entrevista Qualitativa.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Frequência de alcance dos projetos em objetivos de tempo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno ou externo).....	17
Figura 2: Frequência de problemas de tempo em projetos.....	18
Figura 3: Principais deficiências no gerenciamento de projetos.....	18
Figura 4: Quatro períodos de gerenciamento de projetos.....	22
Figura 5: Cronologia do Turismo Social no Brasil.....	38
Figura 6: Comparativo: Turismo Convencional x Turismo Social.....	45
Figura 7: Grupos de processos e sua interação.....	54
Figura 8: Versão original da abordagem PMI de gerenciamento de projetos.....	57
Figura 9: Adequação da abordagem PMI para o Turismo Social.....	59
Figura 10: Detalhamento do processo de Verificar o resultado para o consumidor do turismo social.....	65

INTRODUÇÃO

O tema escolhido envolve a gestão de projetos e o turismo social. Esta escolha foi determinada a partir de preocupações com a formação do Bacharel em Turismo, visto que em quatro anos de graduação, muitos assuntos pertinentes à profissão são pouco discutidos entre alunos, dentre os quais a gestão de projetos e turismo social, devido interesse ou conhecimento, sendo este fator que implica na formação acadêmica. Muitos graduandos se formam sem compreensão destes e de muitos outros assuntos específicos da profissão, além de serem áreas de interesse da autora que escolheu aprofundar seu conhecimento na temática apresentada.

A proposta do estudo é de relacionar uma abordagem de gestão de projetos, muito utilizada por gestores, à formulação de projetos de turismo social, para se possível, realizar adequações que modelem a abordagem ao praticado em turismo social, possibilitando melhorias para a atividade.

No decorrer do estudo, será apresentada de forma aprofundada a teoria, contextualização e significância do gerenciamento de projetos e do turismo social, para posteriormente conectar-se as duas áreas de conhecimento para formulação de adequações que permitam possibilitar a utilização das duas variáveis em conjunto, visando uma atuação com mais efetividade no turismo social.

Este estudo se destina aos gestores que trabalham com turismo social; aos gestores que podem vir a perceber nele uma possibilidade na atuação social do turismo e iniciarem e incentivarem projetos; a estudantes e indivíduos interessados em aprimorar conhecimentos sobre as áreas abordadas; a pesquisadores que possam vir a desenvolver a temática na academia.

Para a sustentação e validação das ideias propostas será utilizada e apresentada literatura específica da abordagem do Project Management Institute (PMI) e Turismo Social.

A proposta é fazer com que as possíveis adequações realizadas para aprimoramento dos projetos de turismo social sejam de conhecimento público e útil para instituições que proponham projetos neste enfoque do turismo.

Vale ressaltar que no Brasil, a instituição pioneira no cumprimento do turismo social de forma integral é o Serviço Social do Comércio (Sesc), que iniciou suas

atividades em 1948, “O SESC é o principal operador brasileiro de turismo social” (FALCÃO, 2009. p.128). Logo, o incentivo a novas propostas de turismo social por empresas e órgãos públicos no país, se torna um fator chave para estímulo a esta proposta, já que no Brasil, o turismo social não é desenvolvido ou incentivado por instituições públicas do país (FALCÃO, 2009).

Sob essa perspectiva, ganha pertinência o tema escolhido, pela relevância para a sociedade, não sendo restringido somente ao ambiente acadêmico.

Segundo a Organização Internacional de Turismo Social - OITS (BITS, 1996), Turismo Social é compreendido fundamentalmente por destinar as ações turísticas a todos, utilizando preços acessíveis, normalmente inferiores aos praticados no mercado, visando o desenvolvimento integral do ser humano, atividade democrática fundamental para lazer e formação do cidadão.

Segundo Art. 24 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, “Todo ser humano tem direito a repouso e lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas” (ONU, 1948, p.5).

Como esse direito está longe de ter seu alcance social global, a conquista do lazer e do turismo deve ser intensificada através do proposto pelo turismo social, no qual o objetivo primordial é permitir acesso de todos ao lazer turístico (BITS, 1996).

Tendo ciência de que o turismo social é destinado a todos, ele movimenta milhões de pessoas ao redor do mundo, gerando fluxos contínuos de pessoas e investimentos, que auxiliam o desenvolvimento local, produzindo riqueza nacional e internacional, “[...] estimulando a transferência de recursos de países favorecidos para outros menos dotados, o turismo para todos é fator de poder econômico” (BITS, 1996).

Visto que os projetos de turismo social se propõem a alcançar a população e não o lucro, é perceptível a necessidade de uma abordagem de gestão de projetos focada nesta área de atuação do turismo, que possui características muito específicas, como citadas anteriormente, já que a otimização de recursos pode significar uma produção mais ampla dos projetos de turismo social, tendo assim um alcance mais abrangente e atendimento aos objetivos defendidos por esse campo do turismo.

Convergindo com este pensamento, foi escolhida a abordagem PMI de gestão de projetos, uma das abordagens mais clássicas e utilizadas no mundo, a fim de estudar a possibilidade de adequações nesta abordagem para aplicação e potencialização dos projetos de turismo social.

O gerenciamento de projetos pode ser conceituado como a aplicação de conhecimentos e técnicas para a execução efetiva e eficaz de projetos, logo, dentro de uma organização, possui sentido estratégico e essencial para oportunizar que as mesmas alcancem resultados desejados através dos projetos (BRASIL, 2016).

Visto isso, a questão problema do estudo é: Como otimizar os recursos dos projetos de turismo social fazendo uso do modelo PMI?

Tendo como hipótese de trabalho: A utilização de uma abordagem de gerenciamento de projetos adequada aos fundamentos de turismo social interfere na otimização dos recursos de projetos sociais do turismo.

Apresenta-se como objetivo deste estudo a análise de possibilidades para aprimorar o uso de recursos em projetos de turismo social por meio de adequações no modelo PMI.

Para favorecer o desenvolvimento deste objetivo, serão discutidas as especificidades a seguir:

- Contextualizar a importância da orientação a projetos na gestão contemporânea;
- Identificar as características de projetos no turismo social;
- Apresentar a metodologia PMI;
- Comparar as características gerais dos projetos de turismo social ao PMI;
- Propor uma adequação metodológica.

O centro de interesse do estudo proposto, é encontrar uma forma, por meio de uma modelagem específica do gerenciamento de projetos, que auxilie na otimização dos recursos utilizados em projetos de turismo social, de forma a contribuir com propostas para melhoria e abrangência da atividade. Para que seja possível, foram selecionadas obras das áreas de estudo que colaboram na busca de respostas essenciais para sanar o problema foco da investigação. Partindo da

conceituação e características do gerenciamento de projetos na gestão contemporânea até o turismo social, para possibilitar relação e atuação conjunta das áreas abordadas.

Na metodologia são apresentados os métodos e técnicas para alcance dos objetivos da pesquisa, sendo esta uma pesquisa exploratória, com base no objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito, aprimorando ideias, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, além de entrevista com profissional que possui experiência prática nas áreas de interesse deste estudo (GIL, 2002).

Com base nestes procedimentos técnicos utilizados, o levantamento bibliográfico é constituído prioritariamente de livros e artigos científicos relacionados à temática de gerenciamento de projetos e turismo social, enquanto o levantamento documental é formado por materiais mais diversificados, no caso da pesquisa feita pela autora, trata-se de documentações normativas de instituição privada, e de organizações sem fins lucrativos; SESC instituição privada de caráter social e sem fins lucrativos, mantida por empresas do comércio de bens e serviços e OITS¹ organização sem fins lucrativos que desenvolve o Turismo Social (GIL, 2002).

O método de abordagem diz respeito à concepção teórica utilizada pelo pesquisador. A aplicação realizada no estudo foi do método dedutivo, pois consiste em iniciar do conhecimento geral e progredir para o conhecimento específico, até chegar à proposta feita pela autora nas conclusões do estudo, visando à resposta da pergunta central do trabalho (GIL, 2002).

Para tentar alcançar o objetivo da pesquisa, este trabalho será dividido em três partes. Para dar início, haverá a apresentação teórica das características gerais de gestão de projetos, definindo sua evolução histórica até os dias contemporâneos, para associar sua necessidade dentro do setor do turismo.

Sabendo-se a importância e necessidade de gerir projetos turísticos, será apresentado o turismo social, como se deu esta abordagem do turismo, como foi seu desenvolvimento no Brasil e no mundo e as características que se destacam na gestão dos projetos realizados na área social do turismo.

¹ A Organização Internacional de Turismo Social (OITS), quando fundada, em 1963, respondia pelo nome de International Bureau for Social Tourism (B.I.T.S), é uma organização internacional sem fins lucrativos cuja missão consiste em promover o acesso ao lazer, férias e turismo para todos.

Compreendendo estas duas áreas essenciais para a realização deste trabalho, a última etapa passa a ser identificar as características da metodologia de gerenciamento de projetos elegida neste estudo, PMI, para entender o ciclo de um projeto e as características atribuídas ao mesmo por meio desta abordagem. Para possibilitar posteriormente, a comparação das características do modelo PMI com as características aplicáveis a projetos de turismo social, de modo a viabilizar a identificação de similaridades e diferenças que permitam a aproximação deste modelo de gerenciamento à atividade desenvolvida no turismo social.

Após apresentação da adequação desenvolvida, expor a adaptação a um profissional especializado nas duas áreas de interesse deste estudo e verificar a necessidade prática desta aplicação, visando à reflexão da existência de uma possível adequação deste modelo para melhorar e potencializar o desenvolvimento do trabalho social desempenhado pelo turismo.

1. A ORIENTAÇÃO A PROJETOS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

O capítulo a seguir, visa apresentar fundamentações básicas para o entendimento da gestão de projetos, por meio da definição e caracterização desde os componentes que formam um projeto até a justificativa do porque é necessária sua gestão.

Estas questões são discutidas imersas ao histórico da atividade até a contemporaneidade, para compreensão da gestão moderna, reafirmação da necessidade do gerenciamento de projetos e introdução ao turismo, de modo a tentar dimensionar a relação entre as duas áreas; gestão de projetos e turismo.

1.1. CONCEITUAÇÃO DE PROJETO

Segundo o Instituto de Administração de Projetos (PMI), um dos mais importantes institutos para gestores e empresas, que trabalham na busca do profissionalismo, excelência e sucesso no gerenciamento de projetos, projeto é “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único” (PMI, 2008, p.5).

Partindo deste princípio, vale destacar que um projeto sempre será temporário, porém, temporário não significa um curto período de tempo, e sim, um início e fim delimitados, ele também será sempre exclusivo, ou seja, será único em sua realização, pois inclui singularidades pertencentes ao que se deseja alcançar com ele.

Compreende-se que o gerenciamento de projetos possui características diferenciadas, portanto, é necessário saber distinguir um projeto de uma ação rotineira dentro de uma empresa. Esta diferenciação permite que o gestor tenha a capacidade de escolher pelo método que mais se adapte para uma determinada situação que exige um projeto, podendo assim, através do melhor método, buscar o melhor custo benefício para o gerenciamento específico.

Podemos destacar como consequência de um projeto: Metas e objetivos facilmente entendidos; clareza de propósito e escopo; controle independente do mercado ou rotinas da empresa; facilidade de mediação por meio de comparação com padrões de desempenho e metas, entre outros, fazendo com que a operação

de projetos tenha uma abrangência capaz de se moldar a diversos campos de atuação para exploração (KEELLING, 2002).

Ações de rotina podem ser distinguidas de projetos através da inovação que contenha em si, não sendo somente este o horizonte de diferenciação, mas sendo um importante aspecto a ser considerado. As atividades rotineiras acontecem de forma constante na organização, quando o objetivo da ação é cumprido, ele assume outro objetivo para continuar existindo dentro da empresa. Projetos tem um prazo bem definido no cronograma da organização, ao atingir os objetivos para os quais foram criados, são finalizados, logo, tem um horizonte temporal limitado, diferenciando-se de ações rotineiras.

Para Menezes, “A definição clara de seu objetivo é fundamental para que todos os participantes possam olhar o mesmo norte, para a mesma referência e somar seus esforços numa única direção e sentido” (2003, p. 44). Baseado na análise do projeto e convergência dos esforços dos envolvidos é possível definir o necessário para sua execução, como sua complexidade, recursos, materiais, prazos, entre outros, que nortearão os impactos e prioridades aplicados ao que chamamos de projeto.

1.2. A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Daniel G. Gasnier, ([s.d.]) Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP/PMI), gerenciar um projeto significa a aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas, de modo a alcançar as necessidades dos interessados pelo projeto.

Partido deste pressuposto, por que será que o gerenciamento de projetos é tão importante para as empresas? As instituições procuram cada vez mais focar seus esforços para o melhoramento contínuo de seus processos de apoio e produtivos. Para que os projetos obtenham sucesso, ou seja, alcancem os resultados pretendidos pela gestão, devem ser identificados e reforçar atenções para os seus pontos mais específicos. Gerenciar projetos com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas (MENEZES, 2003).

Entende-se então que gerenciar um projeto inclui identificar as necessidades da empresa, estabelecer os objetivos de forma a serem atingíveis, utilizando equilíbrio de tempo, custo, escopo e qualidade, aderir a ferramentas e adaptar o projeto a desafios que possam surgir no período de atuação (FALCÃO, 2015²).

Compreende-se por gestão do tempo o período completo para concluir um projeto, passando pelo planejamento do projeto, definição dos objetivos, formulação do cronograma e execução das etapas até o alcance do objetivo do projeto, podendo este tempo ser alterado ao decorrer do projeto. Entende-se custo em um projeto como o gerenciamento de todos os custos inclusos no planejamento e execução de um projeto, incluindo orçamentos, financiamentos, controle dos custos, de modo que esse gerenciamento permita que o projeto seja finalizado dentro do orçamento estimulado e aprovado pelos gestores (FALCÃO, 2015).

A gestão do escopo está relacionada a identificar quais são as necessidades existentes dentro do projeto, tendo como parâmetro as exigências especificadas para o resultado final do projeto. Ou seja, gerenciar o escopo é ter domínio sobre o que será realizado, sabendo desta forma o que se pretende ou não realizar por meio dele. Já a qualidade de um projeto, é realizada por meio da determinação das políticas de qualidade que deverão ser adotadas, levando em consideração a organização que executará o projeto, de modo que o mesmo satisfaça de forma efetiva as necessidades para o qual foi criado. Os valores empregados nestas variáveis costumam ser determinados por contrato entre gestor do projeto e cliente, e a execução deve se preocupar em cumprir. (FALCÃO, 2015).

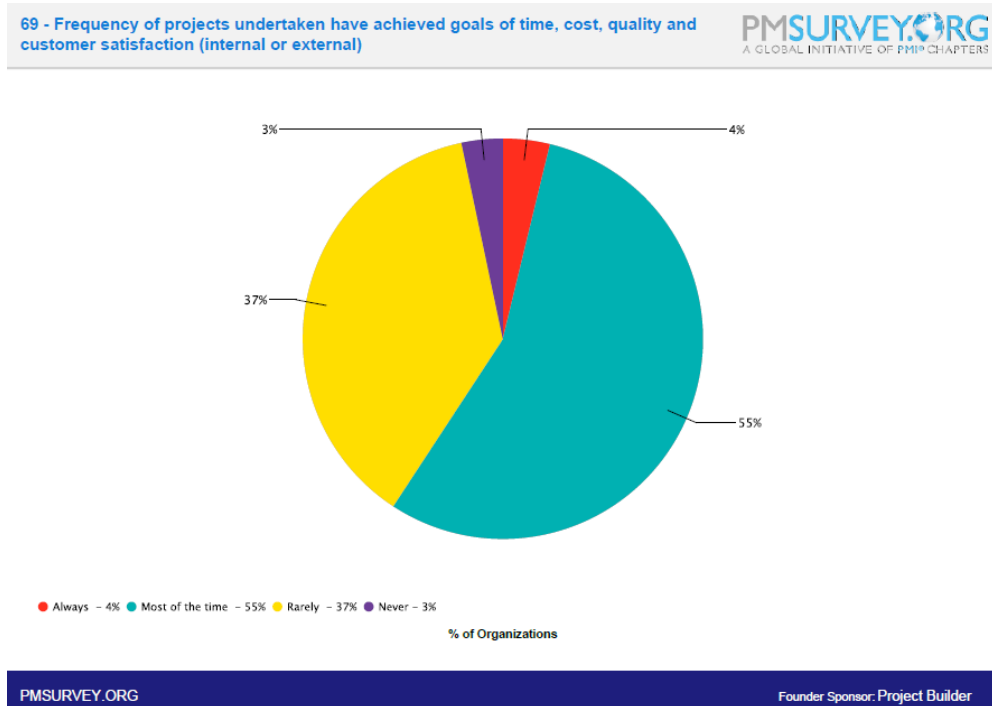
Gerenciar projetos é importante por significar a potencialização do uso do tempo, do uso da verba direcionada a um projeto, que entre outros aspectos, significa aprimorar o uso de recursos. Gerir um projeto dentro de uma abordagem adequada diminui o risco de projetos que são cancelados ou que não alcançam os objetivos para os quais foram desenvolvidos, evita desperdícios e otimiza os custos da empresa.

² Material da *Apostila de Gerenciamento de Projetos e Portfólio em Turismo e Eventos* ministrado pelo Professor Roberto Pessoa de Queiroz Falcão no MBA de Gestão de Serviços da Faculdade de Turismo e Hotelaria em 2015.

1.2.1. Benefícios gerados pelo gerenciamento de projetos

O Project Management Institute (PMI) realiza frequentemente uma pesquisa por meio do PMSURVEY³, organizada voluntariamente pela instituição, contando com a participação de centenas de organizações no mundo. Os resultados da última pesquisa mundial disponível, World Report de 2014, realizada por iniciativa do PMI, mostra que aproximadamente 59% das organizações pesquisadas têm alcançado as metas nos fatores críticos de sucesso (metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente) conforme indicado (figura 1).

Figura 1: Frequência de alcance dos projetos em objetivos de tempo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno ou externo).

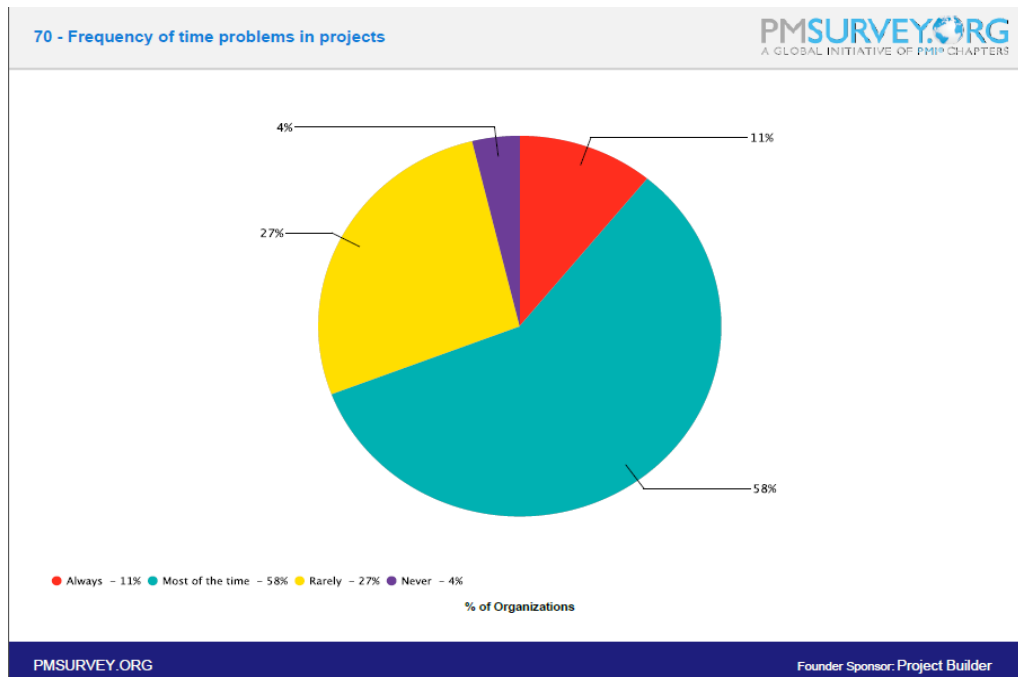


Fonte: PMSURVEY, 2014.

Dentre os fatores críticos de sucesso, o que aparece como a maior incidência de problema, ou seja, dificuldade para ser alcançado, é a meta de prazo (figura 2), 70% dos projetos realizados pelas empresas pesquisadas tem algum tipo de obstáculo em cumprir o tempo determinado para a realização do projeto.

³ O PMSURVEY.ORG é uma pesquisa realizada anualmente, organizada por associados ao *Project Management Institute* de forma voluntária. Visando captar por meio da participação de organizações do mundo inteiro, o perfil de gestão e gestores de projeto atuais. O resultado final da pesquisa realizada é chamado de *World Report*.

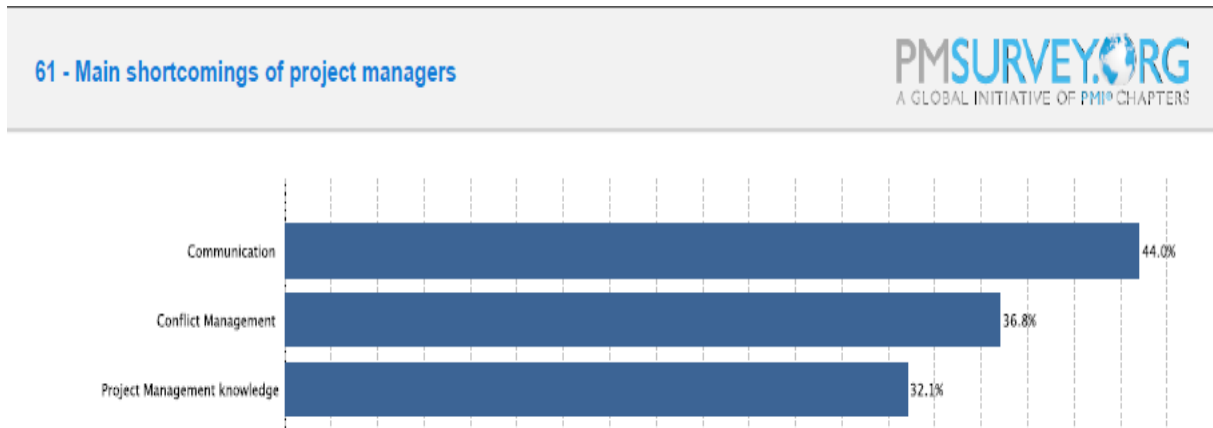
Figura 2: Frequência de problemas de tempo em projetos.



Fonte: PMSURVEY, 2014.

Segundo dados da pesquisa realizada pelo PMI (2014), as principais deficiências encontradas no desenvolvimento de projetos estão ligadas prioritariamente à comunicação (44%), gestão (36,8%), e conhecimento sobre gerenciamento de projetos (32,1%), contribuindo para fortalecer a necessidade de profissionais qualificados além do desenvolvimento nas organizações para a prática do gerenciamento de projetos (figura 3).

Figura 3: Principais deficiências no gerenciamento de projetos.



Fonte: PMSURVEY, 2014.

Visto dados apresentados pela compilação de informações de mais de 400 empresas em variados países; Argentina, Brasil, Canada, Chile, Colômbia, França, México, Estados Unidos e Uruguai. Compreende-se a necessidade de aprofundamento, por parte das organizações, nos conhecimentos sobre gerenciamento de projetos e os impactos causados pelas melhorias de suas práticas gerenciais (PMSURVEY, 2014).

O fato de ser temporário, como mencionado anteriormente, é um aspecto importante dos projetos, pois estes devem ter início e fim estabelecidos. Podendo ser de curto, médio ou longo prazo. O projeto é concluído quando os objetivos para o qual foi criado são alcançados, ou quando se comprova que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos por algum motivo. Tais fatos são apresentados através das fases do ciclo de vida de um projeto. (MENEZES, 2003; PMI, 2008).

Todo ciclo de vida é constituído por um conjunto de fases, partindo da ideia inicial, que constitui a missão do projeto, até o encerramento. As fases a ele atribuído, variam de acordo com o projeto, com o trabalho que será desenvolvido, a necessidade que a organização tem, demarcando o que é necessário para realizar o trabalho do projeto (BRASIL⁴).

1.3. HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO E CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

A elaboração de projetos ocorre para nas organizações para a introdução de mudanças, inserção de conteúdo inovador em seus processos e até mesmo para formulação de novos produtos e serviços. Neste sentido, podemos identificar que o homem planeja e executa projetos desde os primórdios da civilização. Dentre muitos projetos conhecidos mundialmente, é possível identificar vários significativos realizados desde a antiguidade, como a construção das pirâmides e a construção da muralha da china, projetos desenvolvidos e executados, dos quais pouco se sabe sobre como foi dado seu gerenciamento.

Foi na crescente complexidade dos novos negócios crescentes na segunda metade século XIX que começaram a surgir os princípios do gerenciamento de

⁴ Material do *Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro*, chancelado pelo Ministério da Defesa, com a temática: *Elaboração e gerenciamento de projetos*. [s.d].

projetos, devido as alterações drásticas da estrutura econômica, gerado do advento da Revolução Industrial. Acontecimento esse do capitalismo industrial em larga escala resultou em uma cadeia de transformações que exigiam cada vez mais das organizações, sucedendo assim, uma grande necessidade de orientar as organizações para uma melhor administração, estimulando o crescimento da área de gerenciamento (TORREÃO, 2005).

Já no século XX, Frederick Taylor se propôs a estudar formas de melhorar a produtividade de trabalho, pois neste período a única maneira de aumentar a produtividade era estendendo as jornadas de trabalho que chegavam até 18 horas diárias. Taylor então aplicou seus estudos em torno do trabalho e percebeu, por meio da aplicação do raciocínio científico, que focando os esforços nas partes elementares, o trabalho de uma indústria poderia ser melhorado. O estudioso ocupa um importante lugar na história do gerenciamento de projetos por ter sido um dos primeiros a estudar esta atividade. Henry Gantt, sócio de Taylor também foi um grande contribuinte para o que se conhece hoje sobre gestão de projetos, visto que seus estudos resultaram em uma ferramenta muito utilizada para quem trabalha na área: O Diagrama de Gantt⁵ (TORREÃO, 2005).

Já após a segunda Guerra Mundial (1939-1945), a psicologia, as estratégias de marketing, as relações humanas e mudanças de comportamento ocasionados pela guerra, começaram a ser incorporadas no gerenciamento de negócios das empresas. A complexidade gerada nos projetos demandou a formatação de novas estruturas organizacionais com uma visão mais humana, em que o trabalho em conjunto com todas as partes da empresa significava maiores possibilidades de o empreendimento sobreviver e prosperar, através de projetos específicos (TORREÃO, 2005).

Depois do uso intenso no ambiente militar, as novas tecnologias ligadas à visão do gerenciamento de projetos foram sendo incorporadas a outros ramos, marcados pelo avanço da globalização, reengenharia, automatização de processos, entre outros, evidenciando sempre uma combinação de diferentes recursos, tanto de

⁵ O diagrama de Gantt, criado em 1917, é um gráfico usado para demonstrar a evolução das diferentes etapas de um projeto. Nele podem ser vistas as tarefas de cada membro da equipe, assim como o tempo utilizado para realizar cada uma delas.

profissionais quanto materiais, para a execução das tarefas a fim de obter êxito nos projetos.

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões. (TORREÃO, 2005, p.31).

Nas décadas seguintes o gerenciamento de projetos começou a tomar a forma que tem hoje, mesmo com o desenvolvimento de diversos modelos de negócio emergindo, todos tinham uma característica em comum: a liderança dos projetos realizada por um gestor de projetos, que devido ao seu conhecimento na área, assegura a comunicação da equipe e desenvolvimento dos processos que integram o projeto proposto dentro de uma organização. Por estar cada vez mais imersas em um ambiente globalizado, sujeito a mudanças repentinas e um alto índice de competitividade, o mercado exige que as empresas optem por buscar desenvolver produtos e serviços inovadores, conseqüentemente, fortalecendo o gerenciamento de projetos em busca do sucesso, decorrente da necessidade atual (TORREÃO, 2005).

Visto que “[...] um quinto do PIB mundial, ou seja, US\$ 12 trilhões, é gasto em projetos. [...] somente no Brasil, esse valor apresenta 30% da força de trabalho em 2015” (BRASIL, 2016, s.p.). A representatividade dos projetos no Produto Interno Bruto (PIB) demonstra o amplo volume de projetos que vem sendo desenvolvidos no Brasil e no mundo em diferentes ramos de atuação, caracterizando cada vez mais o cenário contemporâneo marcado pela competitividade, que vem ocasionando a crescente necessidade de produção com alta qualidade, baixo custo e em prazos reduzidos, formatados e executados por profissionais cada vez mais qualificados.

Logo, é possível identificar que o gerenciamento de projetos passou por uma série de modificações e adequações no decorrer dos anos (figura 4) para se adaptar às transformações do comportamento humano em sua relação com o mercado de trabalho, além das metamorfoses do modo de trabalhar das organizações.

Figura 4: Quatro períodos de gerenciamento de projetos.

Período	Tema
Anterior à 1958	Capacidade de administrar relações humanas.
1958 - 1979	Uso da gestão de projetos como ciência.
1980 - 1994	Centro de produção: Recursos Humanos.
1995 até o presente	Criação de um novo ambiente.

Fonte: KWAK, 2005 (adaptado).

Tais modificações ocorridas no modo de gerir projetos decorreram das transformações da sociedade por meio dos acontecimentos que marcaram a história da humanidade, foi necessária a adaptação para que a atividade obtivesse êxito, e esta visão de ambientação ao novo é o que modela o necessário para que a gestão de projetos se ajuste não só através do tempo, mas também em qualquer setor econômico, como o turismo.

1.4. O TURISMO E SUA RELAÇÃO COM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo a definição do Instituto Brasileiro do Turismo – EMBRATUR⁶, projeto turístico é:

[...] o conjunto de informações e estimativas que envolvem o detalhamento econômico, financeiro, tecnológico e administrativo, de determinado ponto ou segmento do programa estabelecido para aperfeiçoamento ou desenvolvimento de atividades turísticas. (BRASIL, 1992, s.p.).

Partindo dos princípios apresentados até aqui, e compreendendo que “[...] o turismo é, na verdade, uma atividade multidisciplinar que cria relações e situações

⁶ A EMBRATUR foi criada em 1966 como Empresa Brasileira de Turismo, tendo por objetivo fomentar a atividade turística e desenvolvimento por meio da atividade em todo o país. Em 2003, com a criação do Ministério do Turismo, a EMBRATUR passou a cuidar exclusivamente da promoção e do apoio à comercialização dos produtos turísticos do Brasil no exterior e passou a ser Instituto Brasileiro de Turismo.

que combinam educação, saúde, cultura, lazer e meio ambiente, influenciando as condições de vida de indivíduos e comunidades”. (FALCÃO, 2009. p. 117). Entende-se que o fenômeno turístico trabalha com uma ampla diversidade de variáveis que atuam de forma incisiva na qualidade percebida por um indivíduo que vivencia o turismo, lidando com as expectativas dos clientes, característica dificilmente mensurável, o que justifica a necessidade de uma orientação a projetos para o alcance de resultados desejados, visto que o seu gerenciamento pode ser fator determinante para o sucesso do projetado.

Devido à abrangência já citada de um projeto, e entendendo que ele refere-se à fase de aplicação das propostas existentes em um plano elaborado anteriormente, Molina e Rodríguez definem esta fase como “[...] programas⁷ e projetos concretos que contribuem para aproximar o estado de coisas existente do estado de coisas ideal” (MOLINA; RODRÍGUEZ, 2001, p. 91), existem muitas possibilidades e áreas para sua aplicação, partindo deste princípio, compreende-se que a gestão de projetos possui características diferenciadas capazes de configurar um serviço singular no turismo, com grande potencialidade de inovação, seja na criação de um novo produto ou serviço turístico, planos operacionais ou na mudança organizacional de uma empresa da área, dentre muitas outras que tanto o gerenciamento de projeto quanto a trade turístico permitem desenvolver em busca da sobrevivência no mercado.

Se o turismo pode atuar como ferramenta transformadora de desigualdades econômicas e sociais, capaz de gerar emprego e renda, se planejado de forma equivocada, também pode gerar prejuízos de caráter econômico, social e ambiental.

Para que problemas irreversíveis não façam parte do desenvolvido pelo turismo, seja a modalidade que for, é necessário o uso de uma metodologia de gestão de projetos adaptada a área de atuação, objetivando alcançar os resultados esperados pelos gestores no exercício do turismo, por meio do uso adequado de ferramentas que facilitem e possibilitem resultados em tempo, custo e qualidade esperados de serviços turísticos.

Visto isso, a orientação à gestão de projetos melhora as chances do aumento do ciclo de vida de um destino, por meio da estruturação dos projetos e sua gestão

⁷ Conjunto de projetos que possuem similaridade ou que se complementam de algum modo.

estratégica dentro de determinada região ou territórios maiores, como um país. Aumentando o ciclo de vida, o destino não sofre com a saturação de forma acelerada, geralmente resultante do declínio turístico e estrutura do local que devido à degradação, passa a não contribuir ou contribuir de forma reduzida com a economia local. (IGNARRA, 2013).

Existem aspectos que são inerentes ao gerenciamento de projetos no turismo, o que torna o gerenciamento necessário, são importantes: a essencialidade em identificar o escopo no qual se pretende trabalhar; o custo que o projeto terá; o prazo de entrega dos resultados e de cada etapa do cronograma; as formas de trabalhar com os parceiros para atender ao que o cliente deseja; como manter a qualidade, que é um fator fundamental para o turismo por se tratar, em geral, de prestação de serviços que são intangíveis e possuem uma qualidade percebida diferente para cada consumidor; os possíveis riscos a que o projeto estará exposto; e o monitoramento, controle e ajuste na implantação. Cada um destes detalhes é fundamental para atingir o sucesso, visto que com uma execução de excelência de um projeto, ocorrem contribuições que podem superar obstáculos e potencializar os esforços da equipe com ele envolvida.

Portanto, a relação do turismo com o gerenciamento de projetos em caráter global interfere nas principais características que envolvem o turismo, permeando pela competitividade, logística de operação, execução e todos os fatores intangíveis que se referem à qualidade do serviço turístico.

2. O TURISMO SOCIAL

Sendo o turismo social capital integrante de conhecimento deste trabalho, cabe apresentá-lo de modo a trazer à discussão como deve ser trabalhada esta modalidade de turismo e as dificuldades enfrentadas pelo turismo social para atender aos seus objetivos. Logo, a compreensão de seus detalhes permite uma análise ampla para produção e gerenciamento de seus projetos.

O desenvolvimento de ideias em torno do turismo social se inicia a partir da perspectiva do turismo social dentro do fenômeno turístico e como se dá a construção crítica do turismo por meio desta atividade, levando em consideração que o turismo deve ser a forma do indivíduo ter acesso ao lazer, que gera o bem-estar que tanto os turistas procuram em seu tempo livre (RODRIGUEZ, 2015).

2.1. O PAPEL DO TURISMO SOCIAL DENTRO DO FENÔMENO TURÍSTICO

Compreende-se que o turismo é um fenômeno que engloba mais do que a prestação de um serviço. Trata-se de uma área ampla que atua com multidisciplinariedade, para tanto, a epistemologia do turismo se capilariza por diversas áreas de conhecimento, “A epistemologia estuda a origem do conhecimento e seu desenvolvimento, ampliando a reflexão para sua validade” (PANOSSO NETTO; NECHAR, 2014, p. 123), possibilitando uma busca mais ampla por reflexões críticas, difundindo o entendimento e colocação do turismo na sociedade moderna.

Os objetivos que circulam o turismo devem ter fundamentalmente a preocupação em promover a transformação da realidade, dado por meio da prática do conhecimento, ou seja, o caráter da epistemologia crítica do turismo, segundo Panosso e Nechar (2014), é da construção de um mundo melhor para todos, visão esta conectada de forma intrínseca à base do turismo social, objeto de estudo deste trabalho.

Para o Professor Sergio Rodriguez (2015), O turismo social é um conceito que vai ao encontro com o turismo de consumo, é um “grande guarda-chuva de todos os outros”, pode ser cultural, rural, de aventura, ecológico, entre outros, além de ter a pessoa como o protagonista do turismo. Visto isso, o turismo social pode ser

entendido como uma modalidade de turismo, que pode praticar, diante da incorporação de suas características essenciais, várias segmentações turísticas.

Pensando na mobilidade da cadeia produtiva do turismo, onde existem diferentes áreas de atuação que são relacionadas diretamente com a prestação do serviço turístico, como marketing, agenciamento, transporte, hotelaria, entretenimento, lazer, eventos, alimentos e bebidas, entre outros, com o turismo social, os fornecedores desta modalidade independentemente de serem de pequeno, médio ou grande porte, podem ser os mesmos do turismo convencional. Porém, devem saber se adaptar à clientela e atividades do turismo social, dispendo de confiabilidade, rentabilidade, adequação às necessidades do cliente, disponibilidade, assegurando, desta forma um serviço que seja seguro, confortável e digno para os participantes envolvidos. Lembrando que os preços aplicáveis devem ser compatíveis com o objetivo social. (RODRIGUEZ, 2015).

2.2. CONCEITUAÇÃO DO TURISMO SOCIAL

O turismo social essencialmente é vinculado à ideia do serviço e não a do lucro, de forma a oferecer o serviço turístico em preços reduzidos sem que os mesmo percam a qualidade, dando acesso ao turismo para indivíduos que, em sua maioria, não teriam esta vivência se fossem praticados preços habituais de mercado. Os preços são reduzidos por meio do subsídio da atividade turística, custeada por uma empresa ou órgão público que seja o responsável ou parceiro da aplicação do turismo social, de acordo com o que é realizado em cada país. Estas são as orientações que norteiam o que pode ser a definição de turismo social (FALCÃO, 2009).

O turismo social é reconhecido por autores como Minnaert, Maitland e Miller (2007, 2009), segundo a OITS, como uma forma de turismo no qual o valor moral tem grande representatividade em sua essência. Não se preocupando apenas com o bem estar e aprendizado dos turistas, como também pensando na troca entre o visitante e o visitado, para que a experiência turística seja benéfica para todos os envolvidos, tanto com a inclusão de pessoas na prática turística como com a melhora econômica para as áreas e grupos desfavorecidos visitados (OITS, 2016).

Logo, os objetivos principais do turismo social, permeiam o crescimento do indivíduo, de forma solidária e inclusiva.

A principal meta do turismo social é contribuir para a realização plena das potencialidades de cada pessoa, pois suas atividades devem conjugar objetivos sociais, educativos e culturais que preservem e valorizem os aspectos naturais e culturais de cada região. (FALCÃO, 2009, p.117).

Facilitando a participação de grupos de baixa renda, por meio de projetos de caráter social, essa modalidade de turismo deve ser encarada como um turismo que da acessibilidade para todos os indivíduos que possam se interessar. (OITS, 2016).

Segundo Rodriguez (2015), estudioso na área, o turismo social só pode ser considerado como tal se propuser um trabalho baseado nos três princípios, intitulados por ele como os 3S's, sendo eles:

- Princípio do turismo sustentável - é embasado no aproveitamento dos recursos naturais de forma equilibrada, com foco nos efeitos da atividade turística no futuro;
- Princípio do turismo Solidário – destina-se a ser acessível para todos os públicos, pensando na adequação dos projetos para que se torne completamente encaixável ao público alvo;
- Princípio do turismo socialmente responsável - se refere às práticas éticas dentro dos planos das instituições que trabalham o social.

Se o turismo não cumpre esses três princípios, na visão de Rodriguez, ele não pode ser considerado social e sim, um tipo de turismo convencional.

O entendimento que se deve ter como essência é que o turismo social é uma ferramenta utilizada para alcançar a dignificação do homem, ou seja, dar acesso a um direito que já é do indivíduo incluso na sociedade, o direito ao lazer e as práticas que o envolvem.

Outro ponto que difere a atividade do turismo social é o público ao qual ele prioriza, pensando na questão de facilitar o acesso a todos, o turismo social busca atender grupos além dos abrangidos pelo turismo convencional, pois os idealizadores desta prática compreendem que existem públicos que não são

abarcados pelo turismo tradicional, logo, atender estes grupos significa ampliar o acesso ao turismo como forma de lazer.

Esses grupos entendidos como não atendidos pelo turismo convencional, são os que envolvem famílias, jovens, idosos e pessoas com deficiência. Sabe-se que a indústria turística tradicional não absorve estes turistas em grande quantidade por não terem um planejamento próprio para grupos que não se enquadrem nos projetos tradicionais vendidos e ofertados no mercado. Devido a isto, os grupos já citados não usufruem tanto do turismo por não terem serviços adaptados a suas realidade e limitações. (RODRIGUEZ, 2015).

Pensando nessa realidade, o turismo social busca atender estes grupos, compreendendo que mesmo com as especificações de cada um deles, todos buscam algo em comum em sua participação no turismo; a socialização.

Todos esses grupos podem utilizar, por exemplo, do mesmo hotel, transporte, restaurante, entre outros serviços, desde que a equipe que elabora o passeio ou viagem tenha o entendimento que cada grupo busca experiências e tem necessidades distintas. Necessidades que podem variar, desde o tempo de permanência em um atrativo, que pode ser muito ou pouco de acordo com o grupo, até o nível de conforto que recebem e a interação com outros indivíduos.

Sendo assim, o mesmo projeto desenvolvido para um determinado grupo, pode ser adaptado para atender diferentes perfis de públicos, e este entendimento das necessidades deve vir do acompanhamento e preparo de quem desenvolve este trabalho.

2.3. O BITS E A SUA RELAÇÃO COM O TURISMO SOCIAL

Criado em 1963 na Bélgica, o então nominado *Bureau International du Tourisme Social (BITS)*, organização sem fins lucrativos, nasceu com o propósito de promover o acesso ao lazer, férias e turismo para todos, independentemente do grupo social ou etário, ou seja, englobando todos as pessoas inseridas na sociedade, jovens, famílias, idosos e pessoas com deficiência. De forma a promover paralelamente o turismo que seja solidário e sustentável, que traga benefícios à população local e ao patrimônio da localidade receptora do turismo. Percebe-se, por

este olhar, o turismo como um agente de transformação social e não de reprodução do turismo massivo (FALCÃO, 2009; OITS, 2016⁸).

Pensando nessa missão, a organização, ao longo dos anos, desenvolveu parcerias e conduziu as chamadas Assembleias Gerais do BITS para a discussão e acúmulo de esforços para o crescimento do turismo social, a fim de adotar um pensamento amplo e dinâmico para sua prática. Nos encontros realizados em âmbito mundial, foram desenvolvidos documentos orientadores para a realização da atividade. Em 1972, a Carta de Viena cumpriu este objetivo, e recomendava a todos os agentes do turismo, seja do turismo social ou não, que a prática do turismo fosse uma atividade acessível para todos. Por muitos anos este documento norteou a prática da atividade (FALCÃO, 2009; OITS, 2016).

Durante a Assembleia Geral anual da Organização Internacional de Turismo Social, realizada na Cidade de Montreal, em 1996, foi formulado um novo texto que viria a ser referência na realização do turismo social. Ficou claro na Declaração de Montreal que o grande desafio do momento era de encontrar o real significado do turismo social no futuro, mediante as preocupações com um mundo que estava se desenvolvendo a passos largos nos braços da globalização. Tais mudanças no comportamento mundial necessitava atenção para que a atividade acompanhasse o desenvolvimento e buscasse promover a inclusão e integração ainda mais, mediante a estes avanços (OITS, 2016).

Esses dois importantes documentos passam a ser tratados como complementares entre si, ou seja, a Declaração de Montreal é vista como uma continuação da Carta de Viena, mesmo com a proposta de novos valores, as duas se integram e tem como único objetivo “construir uma real contribuição ao conceito de turismo social” (FALCÃO, 2009, p.124).

A visão do acesso ao turismo passou a se preocupar com a contribuição não só para o visitante, mas para a realidade dos autóctones e como o turismo poderia agir como ferramenta para suas vidas. O BITS passa a se interessar pelo desenvolvimento local, levando benefícios às populações receptoras do turismo e à preservação das localidades turísticas, para que o turismo gere o mínimo de impacto às áreas visitadas (FALCÃO, 2009).

⁸ OITS. **History**. Disponível em: <<http://www.oits-isto.org/oits/public/section.jsf?id=1179> > Acesso em 15. Ago. 2016

O nome da organização então conhecida como BITS, foi modificado, em 2010 para *Organisation Internationale du Tourisme Social* (OITS). Porém, independentemente da mudança de seu nome, houve a reafirmação da missão da OITS, para dar acesso a quem tem dificuldades para ter férias, um momento de lazer.

Com a expansão da OITS pelos continentes, houve o fortalecimento das convicções do turismo social e sua essencialidade. Os membros pertencentes à organização são de caracteres variados, sendo empresas tanto públicas quanto privadas e com ou sem fins lucrativos, que trabalham com elos que incluem o turismo. Estão espalhadas pelo mundo (OITS, 2016).

Atualmente, a OITS tem ligações com 160 empresas-membro em 35 países na Europa, nas Américas e na África, incluindo cerca de uma dúzia de estados e mais de 30 autoridades locais e regionais. (OITS, 2016).

2.4.A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TURISMO SOCIAL

O turismo é um fator integrante da vida social contemporânea, por isso, o acesso ao turismo deve ser considerado como um direito intransferível do indivíduo “[...] A dimensão atingida pelo fenômeno turístico não pode dissimular o fato de que vastos setores da população estão longe de dispor de recursos necessários à aquisição de bens outros que essenciais”. (BITS, 1972, [s.p,]). Logo, se a sociedade fosse composta de oportunidades iguais para todos os indivíduos, se não houvessem discrepâncias gritantes entre cargos, se salários e oportunidades no mercado de trabalho fossem justos, viabilizando a oportunidade do cidadão conseguir manter uma vida com um nível aceitável de qualidade, podendo, deste modo, usufruir de serviços de lazer, não seria necessária a atividade do turismo social.

Porém, visto que esta sociedade completamente inclusiva, igualitária e com ótimos padrões de bem estar social não é uma realidade que contemple a totalidade, a prática do turismo social se torna uma atividade de grande relevância, capaz de gerar resultados expressivos, como será visto no decorrer de seu histórico.

Por outro ponto de vista, o turismo social não é visto por muitos autores como uma prática realmente aplicável em países com alto índice de pobreza, pois, como

explica Yázigi (2004, p.33), o governo tem prioridades para se empenhar na busca de soluções, como fatores básicos de saúde e educação. Logo, esperar que o governo invista recursos financeiros em turismo com questões essenciais ainda não solucionadas seria uma ilusão. Já de acordo com Jolin (2004), “É uma política de curto prazo considerar o acesso ao turismo e às férias como uma prioridade secundária que deveria ceder passagem a outras questões sociais [...]” (p.06), visto que o turismo social objetiva diminuir as disparidades sociais e exclusão do indivíduo do momento de lazer. Sendo esta uma atividade, segundo o mesmo autor, de prevenção à saúde física e mental, além de agir como preventor social às populações de risco.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT, 1999⁹), está previsto no Código Mundial de Ética do Turismo, no artigo 7º, que o turismo social deve permitir e trabalhar para que a maioria dos cidadãos tenha acesso ao lazer, às viagens e às férias, com o apoio das autoridades públicas. Se o governo não tem recursos para fornecer este acesso, existem outras possibilidades para tornar realidade a democratização da atividade, como ter o governo como incentivador da prática, parcerias público – privadas, projetos oriundos diretamente do setor privado, entre outras opções. Assim, existem possibilidades ajustáveis para que todas as questões que são direitos do ser humano, como educação, saúde e lazer, sejam aplicadas conforme previsto na Constituição.

2.5. A FORMAÇÃO DO TURISMO SOCIAL

A prática do turismo da forma que se conhece surgiu no século XIX, em um momento pós Revolução Industrial, com a organização de viagens realizadas por agente de viagens, nas quais, inicialmente, os praticantes eram de uma classe com mais oportunidades financeiras. Em contrapartida, a grande maioria da população formada por trabalhadores, trabalhava diariamente, incluindo feriados e finais de semana, pois não havia sido determinado por leis o direito ao momento de descanso para eles, como se tem hoje. Sendo assim, as possibilidades de férias eram extremamente limitadas, devido ao cenário social vivido no período (FALCÃO, 2009; BARRETTO, 2011).

⁹ OMT. **Código Mundial de Ética do Turismo**. Disponível em: <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/brazil_0.pdf> Acesso em: 15. Ago. 2016.

As ações voltadas para o turismo social tiveram seu início em 1936, na Europa, no período entre duas guerras mundiais (1920 a 1940), momento marcado por esforços para que os trabalhadores tivessem direito a um período de descanso e lazer.

Compreende-se que o turismo social surgiu, segundo este cenário, devido a uma luta por direitos que rodeavam a ética e igualdade. A reivindicação dos direitos dos trabalhadores por um período de férias e descanso remunerados foi realizada por ativistas, sindicatos e organizações não governamentais que defendiam a classe trabalhadora.

Após a Segunda Guerra Mundial, as políticas sociais relacionadas ao turismo começaram a surgir em países da Europa, como Itália, União Soviética e Alemanha, que iniciaram um trabalho de criação de infraestrutura voltada para esta finalidade, por meio de espaços determinados e equipamentos que fossem propícios para que os trabalhadores, principalmente os de baixa renda, pudessem realizar atividades turísticas em grupos (FALCÃO, 2009; OITS, 2016).

Muitas nações passaram enxergar o turismo como uma ferramenta de controle inserida nos projetos sociais aplicados às massas, garantindo que os espaços criados para atender o tempo livre dos empregados, ocorressem de forma organizada e controlada pelos governos dos países, sendo assim, ao mesmo tempo que uma solicitação do povo e pressão dos sindicatos eram atendidas, existia um monitoramento do que era e do que podia ser realizado nestes momentos livres da população (FALCÃO, 2009; OITS, 2016).

A luta realizada pelos sindicatos, principalmente neste período pós-guerra, buscava para seus membros não apenas o direito ao tempo livre, mas sim o direito desse tempo livre significar qualidade de vida para a população, que vivia para trabalhar entre 12 e 14 horas diárias.

Este modo de controle da população se iniciou a partir de 1925, quando Benito Mussolini desenvolveu na Itália o Opera Nazionale Dopolavoro (OND), em português; Obra Nacional depois do Trabalho, devido às demandas que surgiram dos sindicatos.

Para o governo em pleno Fascismo na Itália, OND era, originalmente, uma oportunidade de tentar a doutrinação política da população. Este objetivo não foi

atingido, porém, o patrocínio do governo por meio do OND, ao tempo livre dos trabalhadores, organizando passeios e aplicando modalidades esportivas, teve alto grau de participação das massas. “[...] OND promovia excursões em associação com a Federação Italiana de Excursionistas e organizava passeios a pé ou de bicicleta, mobilizando milhões de pessoas até as praias, acampamentos de verão e zonas históricas” (FALCÃO, 2009, p. 121). Outras ações de turismo com objetivos parecidos começaram a surgir na Europa.

Após o início da difusão da prática do turismo para controle do tempo livre dos trabalhadores, pelo governo de Mussolini, se deu a Convenção da Organização Internacional do Trabalho (1936), na qual por meio da constituição legal, ocorreu o pontapé para que posteriormente fossem instituídos em inúmeros países os direitos ao tempo livre em suas legislações, delimitando o período laboral, de descanso e as férias remuneradas (FALCÃO, 2009; REVUE PROJECT¹⁰, 2016).

Esse momento histórico, além de ser uma consequência das lutas trabalhistas, possui grande relação com o início do turismo social, podendo ser considerado um ponto motivacional para a criação da atividade. Decorrente de uma demanda crescente de pessoas de baixa renda, trabalhadores que até então apenas tinham tempo para seu ofício, indivíduos que não tinham o que fazer em seu pouco tempo livre, manifestando uma necessidade de organização para seu aproveitamento (FALCÃO, 2009; REVUE PROJECT, 2016).

No período dessas modificações trabalhistas, surgiu na França, no período entre guerras, o que se conhece hoje como o conceito mais difundido de turismo social, por meio da criação da *Tourisme – Vacances pour tous*, em 1937 (Turismo: Férias para todos), organização dirigida pelos trabalhadores. Sua criação se deu graças às frentes populares que pediam por períodos de descanso, mas que não tinham condições de arcar com despesas de férias. Foi então, após inúmeras negociações, que a Confederação Geral dos Franceses Empregadores e a Confederação Geral do Trabalho assinam um acordo com o então Presidente da França, Leon Blum, prevendo um pequeno aumento salarial e a instituição de 40

¹⁰ REVUE PROJECT. **Les loisirs, temps libéré ?**. Disponível em: < <http://www.revue-projet.com/articles/2003-1-les-loisirs-temps-libere/#S1N1> > Acesso em: 16 Set. 2016.

horas semanais de trabalho mais a concessão de 15 dias de férias remuneradas aos trabalhadores (LA FORCE SYNDICALE¹¹, 2016).

Com a determinação de férias remuneradas, se inicia uma nova forma de disposição de tempo, formalizado por lei (LA FORCE SYNDICALE, 2016).

A partir do mesmo ano, os assalariados passaram a se deslocar para usufruir do período de férias em busca de descanso e recreação, para vivenciar seu direito ao lazer. Durante o mesmo governo que possuía frente socialista, Léo Lagrange, Ministro da Juventude e Esportes, compreendeu que apenas as férias remuneradas não eram o suficiente para estender o momento de lazer a todos os franceses, logo, instituiu tarifas de trem com preços reduzidos para os indivíduos trabalhadores, aumentando no ano seguinte, o número de pessoas saindo de férias no país (FALCÃO, 2006; LA FORCE SYNDICALE, 2016).

Outros países europeus passaram a adotar medidas semelhantes para facilitar o acesso das massas ao turismo no período de férias, como a Bélgica que criou (1939) o Conselho Superior das Férias aos Operários e do Turismo Popular (FALCÃO, 2006).

Muitos países atribuíram grande importância política e econômica ao turismo social, criando inclusive uma legislação especial, como na Bélgica, berço da BITS. País de tradição no turismo social. [...] Suíça e Dinamarca fomentam e desenvolvem o sistema de forma descentralizada e, na Dinamarca, o turismo social é uma tarefa sindical. O segmento apresenta maior abrangência em países onde são consideráveis os avanços sociais, tais como Espanha, França e Itália. [...] Na América do norte, o Canadá se destaca pela sua importante infraestrutura para o turismo juvenil e os EUA participa do movimento por meio de associações como o *American Youth Hostels*. Em países em desenvolvimento, os que mais se expressam são Argélia, Argentina, Chile e México (FALCÃO, 2009, p. 126 -127).

Já nas Américas, o país precursor da atividade de turismo social foi a Argentina (1945), no ano em que o direito a férias remuneradas foi reconhecido, assim como em outros países que iniciaram atividades de turismo social. “Este reconhecimento, juntamente com o impulso recebido por sindicatos para o fortalecimento e capacidade de gestão [...]. (GONZÁLEZ, 2006, p.1)”, gerando uma série de atividades que marcaram o turismo social na Argentina.

¹¹ LA FORCE SYNDICALE. **Congés payés : un peu d’histoire**. Disponível em:< <http://53.force-ouvriere.org/Conges-payes-un-peu-d-histoire>> Acesso em: 16 Set. 2016.

Esses esforços eram direcionados, principalmente, aos trabalhadores e suas famílias e prestadores de serviços, sendo estes os principais beneficiários das infraestruturas pertencentes aos sindicatos, como unidades hoteleiras. Serviços também foram ofertados pelo setor público, que desenvolveu projetos voltados para a construção das *Unidades Turísticas Nacionales*¹² e contratação de prestação de serviços de empresas privadas (GONZÁLEZ, 2006).

O crescimento do turismo social na Argentina se deu de forma acelerada pelos 35 anos seguintes. Atualmente, o país continua trabalhando com a atividade do turismo social, compreendendo que esta prática é um direito social que contribui para o crescimento pessoal de cada indivíduo, por meio do aproveitamento do tempo livre e conhecimento do próprio território nacional (GONZÁLEZ, 2006).

Visto o histórico do surgimento do turismo social, prioritariamente dentro das lutas trabalhistas, ao longo dos anos, em diversos países, percebe-se o direito ao tempo de descanso e de lazer como grandes motivadores para a causa. Este direito promulgado na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) apenas em 1948, em Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, firmou objetivos em comum para serem alcançados por todos os povos e nações do mundo, de modo a proteger os direitos humanos universais.

Na DUDH, se estabelece no Art. 24 o direito a descanso, lazer, férias remuneradas e limitação de carga horária de trabalho para todo ser humano. Posteriormente, a Declaração passou a inspirar modificações de muitos Estados democráticos, instaurando além do direito ao lazer e repouso, outros direitos instituídos na declaração (ONU, 1948).

2.5.1. O turismo social no Brasil

O turismo social no Brasil teve seu desenvolvimento por meio de organizações privadas voltadas para o bem estar social, ao contrário da maioria dos países europeus, que prioritariamente tiveram a atividade iniciada por órgãos públicos. O precursor da atividade no país foi o Serviço Social do Comércio (Sesc), entidade privada sem fins lucrativos, mantida por empresários que atuam no

¹² Programa do governo Argentino de hospedagem por 6 noites com regime alimentar completo os públicos prioritários do turismo social: terceira idade, pessoas com necessidades especiais, famílias e jovens.

comércio de bens, serviços e turismo, que tem como finalidade oportunizar o bem-estar social para trabalhadores desse setor econômico e suas famílias, gerando qualidade de vida para esses indivíduos (FALCÃO, 2009).

Suas primeiras atividades no turismo social no Brasil datam de 1948, ano em que se iniciaram ações de turismo para os comerciários, em Pernambuco. Mas para o Sesc, o grande marco do início de suas atividades no turismo social foi a inauguração da primeira colônia de férias da entidade, no dia 30 de outubro de 1948, localizada em Bertiooga, Estado de São Paulo, que é reconhecida como a primeira do país.

A ação pioneira com o desenvolvimento de colônia de férias, foi o pontapé para o desenvolvimento de programações para o tempo de não-trabalho do público do Sesc, que tinha como principal meta ofertar práticas de lazer por meio de atividades esportivas, turísticas e recreativas (FALCÃO, 2009)..

Tendo em vista que o Sesc foi o precursor do turismo social no país, iniciando suas atividades por meio da construção de infraestrutura hoteleira para atender ao público do comércio, outras ações da entidade marcaram o crescimento da prática no país. Na década de 50, iniciaram-se as primeiras caravanas de turismo organizadas pelo Sesc Rio Grande do Sul.

Já sobre a atuação dos órgãos públicos do país no desenvolvimento do turismo social no Brasil, o Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur, autarquia do Ministério de Turismo, produziu uma deliberação normativa nº 115 de 5 de julho de 1983, conhecido como Política Nacional de Turismo Social do Trabalhador (PNTS), que estabeleceu em parâmetros legais os princípios da atividade de turismo social como:

Passeios ou excursões promovidos, organizados ou realizados, sem fins lucrativos ou retribuições financeiras de qualquer espécie, por confederações, federações, sindicatos ou outras entidades representativas de classe, para seus associados e familiares cujo nível de renda não lhes permita usufruir, aos preços vigentes no mercado, das programações oferecidas pelas empresas e empreendimentos turísticos. (MACHADO JÚNIOR, 2007 Apud EMBRATUR, 1996).

Mesmo sendo uma política focada no turismo social pelo viés da limitação econômica, este foi um marco na história do turismo social no Brasil, pelo reconhecimento da atividade e sua relevância para o bem estar do trabalhador.

Já em 1988, o lazer foi reconhecido no Brasil como um direito social da população, promulgado na Constituição, sendo apresentado no Art.6º, Art. 217 e Art. 227.

A compreensão de que a prática do lazer é um direito do indivíduo assim como educação, saúde, moradia entre outros direitos sociais imprime a necessidade de adoção de medidas que garantam a vivência do lazer, seja por meio de atividades recreativas, esportivas, turísticas entre outras. A conquista de tal direito reflete também o desenvolvimento de uma consciência social, que segundo Bickel (2012, p.3), abarca o papel do lazer não como um benefício, mas como uma necessidade humana, que passa a ser garantida para todo cidadão brasileiro por meio da Constituição Federal (BICKEL, 2012; CASA CIVIL, 1988¹³).

A Constituição Federal é a maior lei dentro da federação. Nela, também foi ressaltada, em seus princípios gerais, a importância do turismo para o desenvolvimento do Brasil. Tais entendimentos foram descritos no artigo 180 da Carta Magna (1988), trazendo os seguintes dizeres: “Art. 180 – A União, os Estados, o distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico”. A identificação do turismo como fator de desenvolvimento social baliza o entendimento do turismo como gerador de emprego e renda nas comunidades onde são desenvolvidas atividades turísticas (CASA CIVIL, 1988; MTUR, 2016¹⁴).

Compreender a necessidade do incentivo ao turismo em um país de dimensões continentais, onde a prática é crescente, contribui para um crescimento ordenado e benéfico para a população, além de nortear a atividade em questões jurídicas (CASA CIVIL, 1988; MTUR, 2016).

¹³CASA CIVIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm > Acesso em: 25 de setembro de 2016.

¹⁴MTUR. **Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro: Anotações Jurídicas**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TURISMO_ANOTAXES_JURxDICAS.pdf > Acesso em: 25 de setembro de 2016.

O direito constitucional ao lazer e o incentivo de promoção ao turismo, é um passo considerável para o desenvolvimento do turismo no país. Cabe ressaltar o papel, definido constitucionalmente, de desenvolvedor social da atividade turística no Brasil e a necessidade de levar a cada brasileiro a oportunidade do momento de lazer, sobretudo em localidades do país menos desenvolvidas, onde este fomento fará diferença significativa.

Na figura 5 é apresentada a cronologia que enfatiza os principais marcos para a atividade social do turismo.

Figura 5: Cronologia do Turismo Social no Brasil.

Período	Acontecimento
1948	Inauguração da 1ª Colônia de férias do Sesc.
Década de 50	Primeiras caravanas de turismo pelo Sesc /RS.
1983	Política Nacional de Turismo Social do Trabalhador – PNTS.
1988	Constituição Federal 1988 – Art.6º: Direito social ao lazer; Art. 180: Promoção e incentivo ao turismo.
2008	Lei Geral do Turismo – LGT (Lei Nº 11.771/08 de 17 de setembro de 2008).
2014	Realização do Congresso Mundial de Turismo Social no Brasil.

Fonte: Falcão, 2009, (Reformulado).

A Lei Geral do Turismo (LGT), lei nº11.771/08, promulgada em 2008, foi um marco regulatório do turismo no Brasil, visando contribuir para melhor organização do setor. Dentre os artigos que ela trata, é possível identificar características que fortalecem o âmbito social que são apresentadas como práticas aconselháveis para toda e qualquer forma de atividade turística (BRASIL¹⁵, 2008).

A Política Nacional de Turismo (PNT) é um documento estratégico, desenvolvido pelo Ministério do Turismo (MTur), que define os deveres do Governo Federal na prática e estímulo ao setor turístico, em concordância com todos os segmentos turísticos do território brasileiro, com a finalidade de orientar, gerir e

¹⁵ BRASIL. Assembleia Legislativa (2008). **Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008**. Lei Geral do Turismo. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm> Acesso em 02 Set. 2016.

garantir que o turismo seja gerido de forma a ser uma atividade geradora de renda e emprego, transformando a realidade do Brasil. As principais missões impressas na PNT são as de inclusão social e estímulo ao turismo interno e valorização do país (BRASIL, 2008).

Segundo o Art. 5º, da LGT, a Política Nacional De Turismo (2008) tem por objetivos:

I- democratizar e propiciar o acesso ao turismo no País a todos os segmentos populacionais, contribuindo para a elevação do bem-estar geral;
II- reduzir as disparidades sociais e econômicas de ordem regional, promovendo a inclusão social pelo crescimento da oferta de trabalho e melhor distribuição de renda [s.p.].

Entende-se que os dois primeiros objetivos listados possuem um viés de caráter social que entende turismo como uma atividade para todos, priorizando, primeiramente, a inclusão social do indivíduo por meio do turismo.

Em 2014, foi realizado o Congresso Mundial de Turismo Social no Brasil, com a temática: “Turismo e Desenvolvimento: Unidade na Diversidade”, no Estado de São Paulo. O encontro, que acontece a cada dois anos, reuniu cerca de 20 representantes de países que realizam o turismo social em seus territórios. O evento ocorreu na sede do Sesc Consolação (SP), demonstrando a representatividade do Sesc como provedor do turismo social no Brasil, um país de dimensões continentais.

O Congresso Mundial é organizado pela OITS, e no Brasil, em parceria com o Sesc, um dos membros do continente americano mais antigo da OITS.

Para o MTur (2014¹⁶), esta foi uma forma para aumentar o diálogo no país sobre o turismo como ferramenta do desenvolvimento social do indivíduo. Sendo assim, a captação deste congresso para o país, aumentou o interesse e direcionou os olhares do setor turístico para a discussão do turismo social, marcado no congresso pela reflexão do turismo como forma de inclusão social; a relação do turismo com a educação; com a solidariedade; e sustentabilidade. Todas essas discussões realizadas no Brasil acresceram ao turismo um papel fundamental para o

¹⁶ MTUR. **São Paulo realiza congresso mundial de turismo social**. Disponível no site oficial do Ministério do Turismo publicada em 08 Out. 2014. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1009-sao-paulo-realiza-congresso-mundial-de-turismo-social.html> > Acesso em: 16 Set. 2016.

desenvolvimento da atividade, e foi consideravelmente importante para a história e fortalecimento do turismo social no país.

Segundo Falcão (2009, p.128), “algumas outras iniciativas são desenvolvidas em menor escala no país, como os albergues da juventude, que oferecem hospedagem a preços acessíveis, [...] e o Serviço Social da Indústria (SESI), que possui colônias de férias em nove estados da federação”. Percebe-se que as ações de turismo social de forma integral, são realizadas em uma escala menor no Brasil do que em outros países que o praticam, porém, já existem muitas iniciativas que desenvolvem seu trabalho baseado em um viés social que contribui para o desenvolvimento do indivíduo, em algum aspecto, por meio da atividade turística.

Ao longo das décadas houve avanços na prática e reconhecimento da forma de conduzir atividades no turismo social.

2.5.1.1. A atuação do Sesc

Visto o desenvolvimento do turismo social no Brasil, e sabendo que “O Sesc é o principal operador brasileiro de turismo social”(FALCÃO, 2009, p.128), a atuação do Serviço Social do Comércio é expressiva para a discussão da capilaridade desta forma de turismo em território brasileiro.

Sua fundação se deu em um período de transição no Brasil, na perspectiva de pós-segunda Guerra Mundial e do fim do Estado Novo¹⁷. Iniciou-se um movimento de democratização no país no qual os empresários participavam ativamente e os movimentos trabalhistas começaram a tomar força em busca dos direitos dos trabalhadores. Em meio a este momento histórico, foi fundado o Serviço Social do Comércio em 1946, para atender à sociedade. A entidade começou a trabalhar com o turismo dois anos após o início de suas atividades no país visando a promoção do bem-estar social para melhoria da qualidade de vida dos funcionários do comércio (SESC, 2016).

Segundo Falcão (2009, p. 127), o início da atuação do Sesc na área do turismo pode ser explicado como:

¹⁷ Nome dado ao período entre 1937 e 1945 no qual Getúlio Vargas governou o Brasil de forma ditatorial.

[...] o Sesc iniciou suas atividades de turismo em Pernambuco, em 1948. Mas o marco principal foi a inauguração da primeira colônia de férias, em Bertioga (SP) no dia 30 de outubro de 1948. Ao longo dos anos, outras unidades foram inauguradas por todo o país, dando início as primeiras viagens em grupo, que ficaram conhecidas como caravanas de turismo, na década de 1950.

As atividades de turismo dentro do Serviço Social do Comércio estão inseridas no programa de lazer desenvolvido pela entidade. A atuação do Sesc permeia cinco grandes áreas; Cultura, Educação, Lazer, Saúde e Assistência. Tendo estas como áreas principais para atender aos comerciários, a diretriz básica de trabalho da entidade é de cunho educativo, que de alguma forma se faz presente nos seus cinco pilares citados (SESC, 2016).

Dentro do programa de lazer do Sesc, estão inseridas as atividades de Recreação, Desenvolvimento Físico e Esportivo e Turismo Social, que juntas são responsáveis em atender as demandas do tempo livre dos trabalhadores, de modo a proporcionar experiências agradáveis de entretenimento, partindo do princípio que o lazer é um direito fundamental da sociedade, devendo ser uma ferramenta para inclusão social, crescimento e desenvolvimento humano (SESC, 2016).

Nos grandes centros a demanda da população era por lazer. Nesta época foram criados novos Centros de Atividades e Centros de Turismo e Lazer. O Sesc tornou-se conhecido pelos seus ginásios, piscinas e quadras esportivas. De norte a sul, surgiram hotéis e estâncias. A política é fundamentada no acesso dos trabalhadores do comércio às opções de lazer. As necessidades básicas consumiam toda a renda da família e o Turismo Social se estabelece como uma das marcas da atuação do Sesc (SESC, 2016)¹⁸.

Em 1979, surge por meio do Sesc São Paulo, o projeto de Turismo Social, realizando excursões para proporcionar a democratização do acesso à atividade turística, desenvolvendo os indivíduos participantes, utilizando a educação para e pelo turismo. Com esses moldes já vinculados ao nome de turismo social, e mediante ao sucesso das operações das excursões realizadas, outros estados passaram a operar o mesmo projeto, como o Sesc Paraná, Sesc Minas Gerais, Sesc Rio Grande do Sul, entre outros. Estas excursões realizadas pelo Sesc em muitos

¹⁸ SESC. **Linha histórica do Serviço Social do Comércio**. Disponível em: <www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/nossa_historia/> Acesso em: 25 de setembro de 2016.

estados da confederação, passou a diminuir a ociosidade dos meios de hospedagem existentes do próprio Sesc, já que eram utilizados, preferencialmente, estruturas e serviços da própria entidade para a realização das excursões e passeios (FALCÃO, 2006).

Visto o sucesso e crescimento das atividades ligadas ao projeto de turismo social do Sesc, e a crescente demanda a serviços ligados a atividade turística, esta opção de lazer se tornou permanente na entidade. Porém, apenas em janeiro de 2001 ocorreu a implantação oficial da atividade de turismo social no Sesc, sendo assim, suas práticas foram reconhecidas como turismo social, dentro da conceituação mundialmente conhecida. Anteriormente, a atividade de turismo social na Instituição, era conhecida como “Temporada de Férias”, mas já atuava com o caráter social de democratizar o acesso ao turismo para todos.

Nos anos seguintes do início do século XXI, o turismo social do Sesc continuou a expandir suas atividades por meio da instalação de meios de hospedagem, operações de turismo receptivo e turismo emissor, além de disseminar um envolvimento com questões políticas do turismo, como a participação no Grupo Técnico Temático – Turismo Social do Ministério do Turismo e no Programa de Regionalização do Turismo, desenvolvido em parceria entre o MTur, Senac e Sesc, contribuindo desta forma, com o crescimento da atividade turística no país (FALCÃO, 2006).

O engajamento do Sesc com o turismo social rendeu o crescimento de sua rede, distribuída por todo o país. Sua amplitude e capilaridade podem ser expressas em números, ao contabilizar que atualmente sua rede extra-hoteleira é formada por 44 meios de hospedagem, que existem 220 unidades de turismo social para atendimento em todo território nacional, contabilizando a circulação anual de aproximadamente 800 mil pessoas por meio de atividades de turismo social do Sesc no Brasil, demonstrando capacidade em atingir um número considerável de pessoas (SESC, 2016).

Os objetivos que norteiam o Sesc na prática do turismo social são de proporcionar o acesso à informação e ao conhecimento, melhoria das relações interpessoais, enriquecimento cultural, desenvolvimento dos valores como o da iniciativa e solidariedade, que são, no ponto de vista da entidade, necessários na construção de uma sociedade inclusiva. Sendo estes transmitidos por meio de

atividades gratificantes para os participantes, realizadas pelas modalidades de turismo citadas anteriormente, que ofertam hospedagem de qualidade em todas as regiões do país, passeios, excursões e passeios locais (FALCÃO, 2006; 2009).

Existe a preocupação e ênfase de demonstrar os aspectos regionais de cada localidade visitada, sendo esta uma forma ativa para conhecer o ambiente e exaltar as questões culturais de cada região. Além da intencionalidade de conectar mão de obra preparada em produzir turismo social, que possam trabalhar em conjunto e transformar o turismo social do Sesc, no Brasil, em uma grande rede de trabalho conjunto (FALCÃO, 2006; 2009).

O cuidado com a presença da vertente educativa é um fator importante para a construção do turismo do Sesc, que transmite este valor por meio da construção da educação pelo e para o turismo, explicadas a seguir:

Segundo o Sesc São Paulo (2006, p. 26) educação pelo turismo é “[...] um processo contínuo no qual os participantes das atividades interpretam a si mesmos e ao mundo ao seu redor enquanto adquirem informações por meio dos sentidos, de observações [...]” ou pelo auxílio de um mediador, que pode ser o papel exercido pelo guia de turismo, por algum indivíduo da comunidade anfitriã, ou qualquer pessoa presente na atividade turística, que mostre de forma clara a cultura, hábitos ou informem sobre a região visitada, como os moradores.

Tais informações são passadas de forma lúdica, por meio de bate papos com líderes comunitários, artesãos locais, visitas orientadas a centros culturais, oficinas, jogos, e qualquer outro tipo de vivência que retrate de forma verídica a localidade. Logo, este processo no qual o turista entra em um espaço desconhecido e a partir do vivenciado desenvolve uma consciência crítica sobre o local, é chamado de educação pelo turismo, educação transmitida pela vivência turística (SESC SP, 2006).

A educação para o turismo é o momento em que se constrói no participante a consciência de participação responsável no local visitado com respeito e senso de preservação ao espaço, estrutura e autóctones. Como o turismo social atua prioritariamente com o público que não tem acesso ao turismo de forma convencional, o turismo social age muitas vezes como porta de entrada do indivíduo na prática do turismo, logo:

[...] o turismo social atua como formador de público potencial do mercado turístico [...] conduzindo toda e qualquer proposta de vivência turística a um processo de formação de um indivíduo que saiba apreciar a viagem de forma harmoniosa e responsável (SESCSP, 2006, p.29).

Ambos contribuem para que as experiências turísticas se tornem para cada participante um modo de descobrir novas relações com o mundo, de forma a desenvolver um novo olhar para as situações vividas (SESCSP, 2006).

Portanto, o Sesc é o grande responsável por promover o turismo social no Brasil, sendo responsável pela busca contínua da ampliação dos seus serviços para atender cada vez melhor e a mais pessoas que a priori não têm acesso ao turismo.

O acesso ao turismo do Sesc é prioritariamente voltado para quem não tem, de outra forma, acesso ao turismo convencional, público que não deve ser esquecido dentro das práticas do turismo. Esta busca constante pela democratização se traduz em resultados bastante expressivos, considerando-se a magnitude do território brasileiro e a capilaridade que as modalidades de turismo social têm em todo o país.

2.6. CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS NO TURISMO SOCIAL

Entre a literatura de turismo social disponível, pouco é visto sobre a gestão ideal de seus projetos. Mas cabe destacar que são bem definidas as características deste fenômeno e que deve ser alcançada por meio do turismo social, maior compreensão dessa atividade e de suas características essenciais.

2.6.1. Diferenciação entre Turismo Convencional e Turismo Social

Partindo dos princípios que definem o turismo social, é possível relacionar suas características diferenciais em relação ao turismo convencional, visando ao desenvolvimento integral do ser humano, atividade democrática fundamental para lazer e formação do cidadão, como presente na figura 6.

Figura 6: Comparativo: Turismo Convencional x Turismo Social.

Características	Tipo de Turismo	
	Turismo Convencional	Turismo Social
Finalidade	Visa lucro.	Visa inclusão e educação por meio do turismo.
Fórmula das viagens	Viagens itinerantes/circuitos.	Turismo fixo ou de destino.
Forma	Turismo panorâmico	Turismo prioritariamente temático.
Público Alvo	Todos	Prioritariamente famílias, jovens, idosos e pessoas com deficiência.
Meios de hospedagem utilizados	Diversos.	Colônia de férias, albergues, campings, pequenos hotéis e pousadas.
Meios de transportes utilizados	Aéreo, rodoviário, ferroviário e aquático.	Prioritariamente rodoviário e ferroviário.
Âmbito das viagens	Viagens internas e externas.	Viagens predominantemente internas, (incluindo o excursionismo).
Motivos das viagens	Diversos, incluindo negócios e eventos.	Lazer, incluindo descanso.
Classificação socioeconômica do turista	Classes alta, média-alta, média e média-baixa.	Classes média, média baixa e baixa
Agentes organizadores das viagens	Operadoras e agências de viagens.	Associações, organizações e entidades diversas.

Fonte: Almeida, 2003 (Reformulado).

Como apresentado na figura 6, existem inúmeras características que diferenciam a forma de turismo convencional do turismo social. Começando pela finalidade de trabalho, em que o turismo social caminha no sentido oposto do tradicional de mercado, predominando o aprendizado e democratização do turismo sem intencionalidade de lucro, trabalhando, muitas vezes, com subsídios ou subvenções¹⁹ para realizar suas programações.

¹⁹ Subsídios e subvenções são definidos como a prestação de dinheiro/fundos para uma empresa ou unidade produtiva, sendo a primeira intitulada quando feita por empresas públicas e a segunda quando feita por empresas privadas.

A forma de programar as atividades, como por exemplo, os passeios realizados, também possuem características diferenciadas. O Turismo Panorâmico é uma forma de realização em sequência geográfica, como, por exemplo; para conhecer as praias do Rio de Janeiro, costuma-se seguir uma sequência geográfica, partindo da praia do Leme e seguindo para as seguintes (Copacabana, Ipanema...), focado em um percurso geral, rápido, raso, para ser vista a maior quantidade de coisas possível, como também em um passeio para conhecer o Cristo Redentor, Pão de Açúcar, Maracanã, Centro do Rio e Jardim Botânico no mesmo dia (RODRIGUEZ, 2015).

Já o Turismo Temático, como o próprio nome já propõe, é a formatação de um percurso limitado que tem ênfase na apreciação do patrimônio, ou seja, o ponto central que move a atividade é o tema a ser desenvolvido como um período da história, ou trajetória de um ícone da Música Popular Brasileira. Sendo este o indicado e realizado prioritariamente pelo turismo social, isto se dá, pois as programações mais temáticas do que panorâmicas agregam mais valor ao participante, que usufrui mais do realizado, tendo por consequência um turismo de destino (RODRIGUEZ, 2015).

Como procura atender grupos específicos da sociedade (famílias, jovens, idosos, trabalhadores de baixa renda e pessoas com deficiência), o turismo social se difere do turismo convencional por um conjunto de características que lhes formatam uma identidade própria (DIAS, 2003).

É possível compreender que a partir dessas características, o turismo social enfatiza e predominantemente atua dentro do território brasileiro, incentivando o conhecimento do próprio estado e do território nacional por meio de passeios e excursões.

Pode - se observar, entre outras características, que o turista no âmbito social visa ao descanso do tempo de trabalho e é caracterizado, predominantemente, por indivíduos de classe média-baixa e baixa, que não têm acesso habitual a atividades turísticas (passeios e excursões), atividades estas que são facilitadas por meio de associações, organizações e entidades diversas, como o Serviço Social do Comércio, entidade privada expressiva no Brasil.

A atenção e compreensão que a equipe que gerencia o turismo social deve ter são, primeiramente, de compreender as diferenças que separam o turismo convencional do turismo social, entendendo o que ele é e o que pretende atingir por meio de suas realizações, logo, a caracterização dos projetos de turismo social parte dos princípios apontados anteriormente.

2.6.2. Gaps do Turismo Social

Como em qualquer atividade, podem ser identificados *gaps* no turismo social, ou seja, lacunas que são barreiras diante do desenvolvimento deste turismo. Logo, a atenção a esses *gaps* é fundamental para a formulação de projetos no turismo social, de forma a evitar problemas na operação e formatação. Uma das lacunas mais evidentes é a falta de conhecimento sobre o turismo social, como no Brasil a prática mais expressiva desta área é realizada por meio do Sesc, muitos profissionais do mercado não têm conhecimento de forma concreta sobre o que ele é e como deve ser operado, o que interfere diretamente na captação de mão de obra qualificada para esta prática.

A falta de informação gera uma redução de profissionais qualificados para atuar nesta área do turismo. A influência desse despreparo se relaciona com a escassez de projetos de turismo social no Brasil, por parte de instituições diversas, públicas ou privadas, ou seja, como os trabalhos que existem nesta área atualmente são poucos, também são raros os profissionais que buscam estudar este campo de atuação (FALCÃO, 2009).

Como consequência, segundo Falcão (2009), existe uma carência de conteúdo adequado para cada público dentro do turismo social. A programação deve ser feita de forma a atender necessidades específicas de cada grupo, e de maneira a criar atividades que preparem as pessoas para o aprendizado, como momentos relaxantes, recuperação de viagem, boa alimentação, entre outros.

Esses grupos focados pela atividade são prioritariamente famílias, jovens, idosos e pessoas com deficiência, de acordo com Rodriguez (2015). Outra lacuna que se relaciona com o já mencionado é a de fornecedores despreparados para receber as demandas do turismo social, que não possuem a mesma visão para

atuar na dinâmica necessária à atividade. Tais fornecedores devem ter disponibilidade, confiabilidade e se adequar às necessidades dos clientes.

Outro desafio encarado para a disseminação do turismo social é o financeiro, fator importante, pois conseguir mais recursos para o desenvolvimento deste turismo, acarreta maior alcance ao público e possibilita conhecimento sobre o turismo. A falta de promoção e políticas de desenvolvimento incentivadas pelas lideranças públicas também estão atreladas ao fator financeiro. É realmente fundamental o desenvolvimento de estudo e de políticas sociais para o crescimento do turismo social, o acesso à informação de forma esclarecida aumenta seu alcance, e contribui, entre outros fatores, para informar sobre o que é o turismo social para potenciais participantes dos programas desenvolvidos (FALCÃO, 2009; MIGNON, 2003).

2.6.3. A Caracterização do produto turístico

Visto que existem muitas variáveis que diferem o turismo convencional do social, deve-se levar em consideração para o planejamento dos projetos de turismo social, as seguintes características, que “formatam um serviço democrático colocado ao alcance das maiorias” (DIAS, 2003 *apud* RIPOLL, 1999. p.181):

- Ausência de lucro; utilização de tarifas que abrangem apenas os custos de operação e organização das atividades;
- Subvenção, parcial ou totalmente por alguma empresa ou entidade;
- Amplitude, ser de âmbito massivo; atingir a população;
- Administração racional do turismo e não exploração do turista.

Levando-se em consideração as características apresentadas, se destacam, por exemplo, a ausência de lucro nos projetos de turismo social e a formatação de seus produtos. A adequação de uma abordagem de gerenciamento de projetos para esta atividade deve ser focada nestas especificidades, para alcançar os objetivos do turismo social, que já eram reforçados desde 1972, com a Carta de Viena, ou seja, expandir o acesso (BITS, 1972).

A base dos projetos formatados para o turismo social é formada por um tripé composto por atividades, atrativos e serviços. Sendo estas definidas por Rodriguez

(2015), de modo a compreender *atrativo* como um elemento patrimonial, seja natural ou cultural; material ou imaterial; *atividade* como central ou complementar, sendo a primeira de fundamentação educativa, e a segunda a ferramenta de promoção de atividades que preparem o indivíduo para a reflexão do que será assimilado; e *serviço* que pode ser exemplificado como o restaurante no qual os participantes realizam suas refeições ou o serviço de *transfer* que desloca os passageiros, entre outros.

Este modo de turismo também deve ser realizado de modo a permitir a preparação, reflexão, diversão, expressão, experiências educativas entre outras experiências que o projeto propõe. Aconselha-se que “Deve ter mínimo de serviços e máximo de atividades, pois minimizam custos e maximizam a aprendizagem” (RODRIGUEZ, 2015, [s.p.]).

Em resumo, deve-se ter atenção ao planejar e gerenciar projetos de turismo social para que seja um turismo sustentável de caráter social, ambiental e econômico, pois o fato do turismo social ter como premissa a não geração de lucro, não significa que sua produção financeira deva ser concebida de forma inconsequente. Deve-se, pois, compreender e respeitar as características desta modalidade de turismo para sua formatação e prática, de maneira tal que promova o lazer, descanso, diversão, cidadania e aprendizagem.

3. PMI E SUAS POSSIBILIDADES JUNTO AO TURISMO SOCIAL

A partir da compreensão das áreas de turismo social e de gerenciamento de projetos, propõe-se nesse estudo a adequação da abordagem PMI de gerenciamento de projetos para seu uso nas atividades desenvolvidas no turismo social.

Como a base da metodologia desenvolvida parte dos princípios utilizados pelo PMI, será apresentada seus principais pontos para que possa, a partir deste detalhamento, favorecer a adaptação de seus processos, como descritos no PMBOK®, para a área do turismo social. Essa discussão busca apresentar as possibilidades de interlocução das duas áreas de estudo.

3.1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM PMI

No ano de sua fundação, em 1969, o PMI realizou seu primeiro Simpósio reunindo 83 pessoas, partindo da ideia que o foco do instituto sempre foi expandir o conhecimento da profissão de gerenciamento de projetos. Logo, com este propósito e oferecendo serviços e encontros, o número de associados ao PMI ascendeu, junto com a expertise compartilhada e material disponível para embasamento do conhecimento. Já na década de 80, foi adotado um código de ética para os profissionais da área, assim como se iniciou a certificação de profissionais (PMP) em 1984 (BRASIL²⁰, 2016; TORREÃO, 2005).

Nos anos 90 houve a criação de grupos de interesses específicos para estudo e geração de conhecimento na área, por meio de seminários realizados nos Estados Unidos. Nesse período de intensas ações educacionais, o PMI já representava quase nove mil associados e tinha um crescimento de cerca de 20% ao ano na mesma década. Em 1996, o principal documento do PMI teve sua primeira publicação, o PMBOK, aprovado desde este período como padrão para o gerenciamento de projetos. Diante deste panorama e do sucesso com a publicação do guia, o PMI passou a se dedicar à melhoria e expansão do conhecimento inserido no guia (BRASIL, 2016; TORREÃO, 2005).

²⁰ BRASIL. **O que é o PMI?** Disponível em: < <http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>> Acesso em: 29 Set. 2016.

Dentre a produção de conhecimento do PMI, pode-se citar a edição de revistas periódicas para o acesso dos associados às novidades do gerenciamento de projetos; ferramentas para auxiliar o desenvolvimento e treinamento da aprendizagem da área; seminários que discutem a temática em vários pontos do mundo; banco de dados online com milhares de publicações. Logo, devido aos seus esforços, o PMI possui reconhecimento em sua produção acadêmica e padrões de práticas e cursos na área de gerenciamento de projetos, abrangendo Lato Sensu e Stricto Sensu (BRASIL, 2016; TORREÃO, 2005).

Atualmente o Instituto conta com mais de 470 mil associados espalhados por diversos países, os quais estão em constante aperfeiçoamento profissional, trabalhando e aplicando os conhecimentos do PMI nas mais diversas áreas de atuação. O Brasil possui pouco mais de 2% deste total (PMTECH²¹, 2016).

Visto isso, o Instituto de gerenciamento de projetos ao longo de sua formação e consolidação, é, hoje, a mais respeitada e reconhecida associação profissional do gerenciamento de projetos, sendo também, segundo Torreão (2005), líder mundial em publicações de livros na área.

Dentre as iniciativas difundidas pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* – PMI), destacam-se as certificações profissionais em gerenciamento de projetos (*Project Management Professional* – PMP), e a publicação intitulada como Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Esta publicação reúne características e padrões mundialmente reconhecidos na prática do gerenciamento de projetos. O guia foi desenvolvido pelo Instituto, com intuito de organizar e centralizar em uma só publicação os conhecimentos existentes e reconhecidos pelo PMI como boas práticas para se gerenciar projetos (PMI, 2014).

O Guia PMBOK® é uma publicação que visa formalizar inúmeros conceitos ligados ao gerenciamento de projetos e orientá-los, baseando-se em várias áreas e processos, que visam a organização do trabalho a ser realizado durante o projeto, os processos se relacionam e interagem segundo uma lógica definida para a condução do trabalho, a fim de alcançar um objetivo, realizado através de entradas, ferramentas e técnicas, e saídas, mesmo que de forma generalizada. A natureza dos projetos desenvolvidos e complexidade variam de acordo com a empresa, a

²¹PMTECH. **Estatísticas sobre o PMI** (2016). Disponível em: < <http://blog.pmttech.com.br/dados-estatisticos/>> Acesso em: 12 de outubro de 2016.

equipe, o cliente e os objetivos a serem atingidos, ou seja, são distintos devido as suas singularidades (MORAES, 2012).

De forma técnica o Guia PMBOK® (PMI, 2014) divide seu conteúdo de modo a conter em suas duas primeiras seções definições fundamentais no campo de gerenciamento de projetos e ao próprio guia. Em sua terceira seção estão contidos, resumidamente, as dez áreas de conhecimento pertencentes à abordagem PMI e a interação dos cinco grupos de processos em relação as áreas de conhecimento.

As dez áreas de conhecimento apresentadas no guia caracterizam os aspectos principais que envolvem um projeto e seu gerenciamento. Cada uma das dez áreas é descrita por meio dos processos que a constitui. São elas: Gerenciamento da Integração do projeto; Gerenciamento do Escopo; Gerenciamento do Tempo; Gerenciamento dos Custos; Gerenciamento da Qualidade; Gerenciamento dos Recursos humanos; Gerenciamento das Comunicações; Gerenciamento dos Riscos; Gerenciamento das Aquisições; e Gerenciamento das Partes interessadas (PMI, 2014).

De acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2014), o gerenciamento da integração do projeto reúne processos capazes de “identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades” (p. 63), dentre suas funções está a seleção realizada sobre alocação de recursos. A integração do projeto é necessária para permitir a interação de processos distintos existentes no projeto, como por exemplo, a integração entre as partes entregues pelo projeto e as ações da equipe de operações em constante progresso. No gerenciamento do escopo estão contidos todos os processos que são fundamentais para garantir que o projeto realmente inclui tudo que há de necessário para sua realização, ou seja, relaciona-se com a definição correta e controle do que é pertencente ou não ao projeto.

O gerenciamento do tempo reúne os processos necessários para assegurar que o projeto terá um término dentro do previsto, envolvendo o cronograma e o controle das atividades planejadas, estimando os custos e tempo necessários para uma realização que cumpra o cronograma, sendo importante o controle de todos estes processos. O gerenciamento de custos do projeto foca no controle dos processos que abrangem o planejamento, estimativas, orçamentos, todos ligados à gestão financeira do projeto, para garantir que este termine dentro do orçamento aprovado pela organização responsável. O gerenciamento do custo é mais forte no

estágio inicial do projeto, logo a relação com o escopo deve ser muito homogênea, para evitar erros que alterem os processos de custo, para não acontecer prejuízos ao longo do trabalho, logo, é apresentado pelo PMI, como uma área fundamental do gerenciamento (PMI, 2014).

Já o gerenciamento da qualidade existe para garantir que os requisitos definidos para o projeto sejam cumpridos, isto se dá pelos processos relacionados à organização que definem as políticas de qualidade, objetivos e responsabilidades do projeto desenvolvido, objetivando que as necessidades para as quais o projeto foi criado sejam sanadas. No gerenciamento de recursos humanos são organizados os processos que gerenciam e guiam a equipe envolvida na realização sua, tendo-se em conta a importância deste gerenciamento, pois a participação de todos os membros da equipe agrega conhecimento individual específico ao processo, fortalecendo o projeto (PMI, 2014).

O gerenciamento das comunicações se preocupa com a realização dos processos que, em conjunto, gera uma comunicação eficaz entre as partes interessadas e participantes do projeto, garantindo que “as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, geridas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2014, p. 287). A comunicação deve ser pensada em várias dimensões distintas, formal, escrita, interna, entre outras possibilidades.

No gerenciamento de riscos a preocupação gira em torno dos impactos causados no projeto, para que condições incertas que possam ocorrer tragam impactos positivos e minimize os impactos que possam ser prejudiciais. Logo, os processos que envolvem análise e controle de riscos são necessários para gerar uma resposta eficaz ao possível risco. Vale lembrar que existem incertezas em todo e qualquer projeto, e o primordial é saber construir condições para que não gerem danos a ele (PMI, 2014).

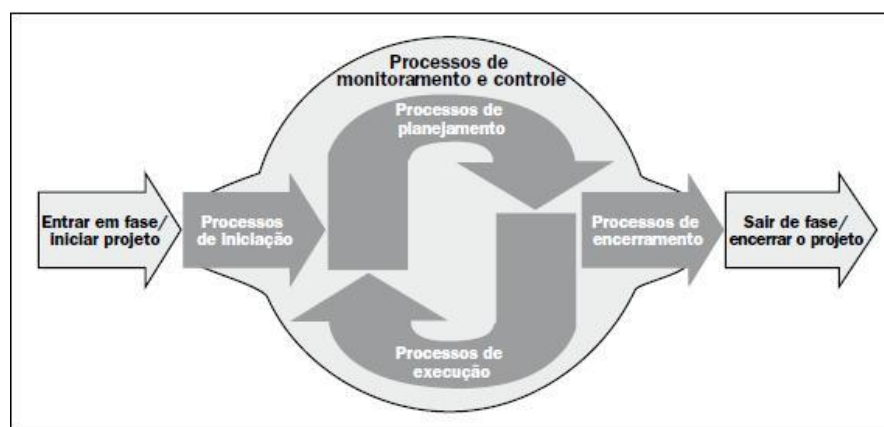
No gerenciamento das aquisições do projeto, utilizam-se processos relativos à compra de produtos ou serviços, ou qualquer processo que envolva a condução de aquisição de itens, como por exemplo, um pedido de compra solicitado por alguém autorizado da equipe. Este gerenciamento controla o trâmite de contratos e das mudanças necessárias para controlar as compras solicitadas. Por último, o gerenciamento das partes interessadas é envolvido com os processos necessários

para que ocorra um engajamento adequado das partes interessadas no projeto, ou seja, processos que identificam os indivíduos ou organizações e análise das expectativas dos interessados. “A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto” (PMI, 2014, p. 391), isso porque as partes interessadas podem tanto impactar o projeto como serem impactadas, e a forma como isto se dá deve ser tratada de forma cuidadosa a partir de estratégias para que todas as partes recebam o que desejam e beneficiem o projeto (PMI, 2014).

Cada um dos processos, como já mencionado, possui três itens: entradas; ferramentas e técnicas; e saídas. Entradas são definidas como os itens que podem ter influência no processo. Ferramentas e técnicas são recursos aplicáveis às entradas, para que seja possível a criação de saídas. Já as saídas, são os itens resultantes do processo (PMI, 2014; TORREÃO, 2005).

Dentre os processos encontrados no gerenciamento de projetos do PMI existem cinco grupos, são eles: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; Encerramento. Independentemente do grupo a qual o processo pertença, ele sempre terá entrada, técnicas e ferramentas e alguma saída. Logo, um projeto é composto por todo o conjunto, ou seja, processos dos cinco grupos mencionados do PMBOK, que interagem entre si (figura 7).

Figura 7: Grupos de processos e sua interação.



Fonte: PMI, 2014, p.50.

A natureza interativa que os projetos possuem fazem com que os processos de monitoramento e controle ocorram de forma contínua, ao mesmo tempo que processos de outros grupos acontecem (figura 7).

Toda esta estrutura inclui um total de 47 processos distribuídos pelas 10 áreas de conhecimento abordadas pelo PMI. Lembrando que todos os processos utilizados podem variar de acordo com o projeto, pois como já citado anteriormente, cada projeto tem suas singularidades, ou seja, não há uma maneira única de se gerenciar um projeto. Os profissionais responsáveis utilizam, ao seu modo, suas habilidades, conhecimentos e os processos necessários na intensidade e ordem desejada de aplicação, para que da melhor maneira, alcance o cumprimento da performance desejada (PMI, 2014).

Torreão (2005) acredita que possivelmente,

[...] o maior sucesso desta proposta do PMI, venha do fato de que esta é uma abordagem que confere o desejado enfoque profissional na condução do projeto. As exigências e as restrições de toda ordem, principalmente as financeiras, exigem que o projeto seja cercado de todas as garantias para que os objetivos propostos sejam atendidos e que o mesmo seja finalizado com sucesso e de forma profissional (p. 39-40).

O sucesso da abordagem de projetos e o porquê desta ser a mais utilizada no mundo por gestores de projetos se devem, pois, as ferramentas garantidoras da operacionalização das propostas. Uma abordagem que gerencia as possibilidades ao redor do projeto, para que o objetivo seja alcançado com sucesso, dentro de uma metodologia composta por muitos itens, mas maleável às necessidades das peculiaridades de cada projeto. Demonstra-se assim, que as melhores práticas englobadas pelo PMBOK®, estão presentes na natureza de qualquer projeto bem gerido, independentemente da abordagem utilizada.

Compreendendo as características do gerenciamento adotadas pelo PMI, apresentadas até aqui, é possível dizer que assim se entende a essência desta abordagem, isto é, seus principais pontos de atuação. Partindo desse pressuposto, é possível relacionar a abordagem descrita com a atividade geral de turismo social, com o objetivo de identificar as partes da abordagem apresentada no guia PMBOK® que são adaptáveis a esta forma de turismo.

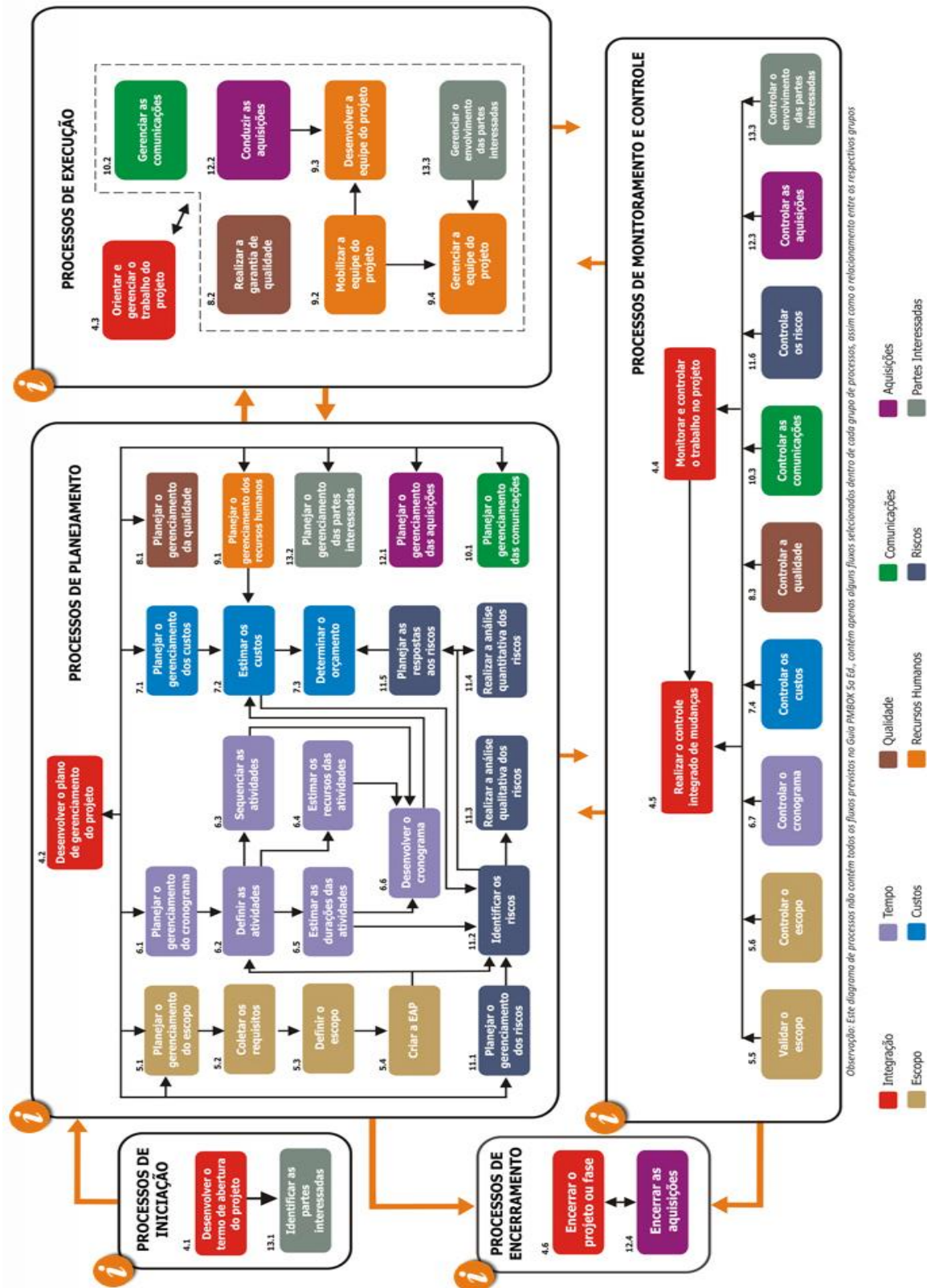
3.2. A ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA A ATIVIDADE DO TURISMO SOCIAL

Visto o discutido anteriormente, compreende-se que nem todas as características da abordagem do guia PMBOK® são aplicáveis ao gerenciamento de projetos de turismo social, mas que com a organização de processos úteis e com bom planejamento, podem concretizar a simplificação da abordagem utilizada pelo PMI, de forma a atingir melhorias e configurações úteis para a prática do turismo social (DE MORAES et al.,[s.d.]).

Para esta construção, parte-se do princípio que os processos possuem características lógicas no gerenciamento de projetos, visto que quase todas as áreas de conhecimento utilizadas no PMI estão presentes nas atividades de planejamento e de monitoramento e controle. No grupo de Planejamento, os itens mais trabalhados são os que cercam a gestão do tempo, riscos, escopo e custos. Enquanto no grupo de Execução, os aspectos que recebem mais atenção são os que envolvem a gestão de comunicação, recursos humanos, as partes interessadas, as aquisições e a garantia de qualidade. A gestão de integração permeia todos os grupos de processos durante todo o projeto (PMI, 2014).

Sendo assim, desenvolver a adequação desta abordagem para o turismo social, requer a utilização da mesma estrutura lógica adotada (figura 8), mas que seja coerente à forma de trabalho, à essência do turismo social.

Figura 8: Versão original da abordagem PMI de gerenciamento de projetos.



Fonte: Projetc Lab²², 2016.

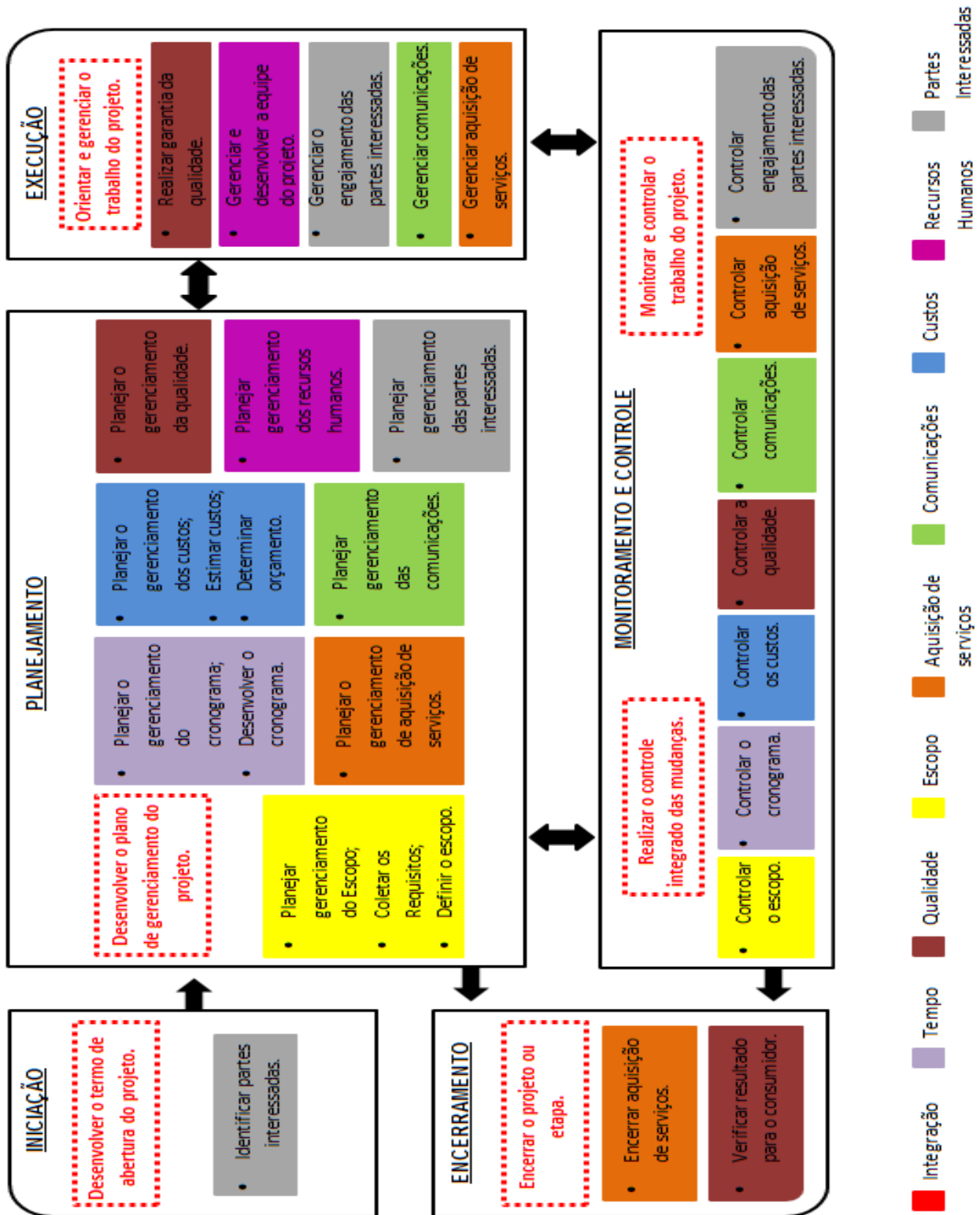
²² PROJETCLAB. Ementa PMBOK®. Disponível em: < http://www.projectlab.com.br/pmbok-avancado/ > Acesso em: 31 Out. 2016.

Partindo do referencial utilizado do PMI (figura 8), com todos os processos e áreas de conhecimento da abordagem original, ocorre uma análise detalhada dos processos para o desenvolvimento da adequação da abordagem para a área de atuação do turismo social.

3.2.1. Os grupos de processos aplicados ao turismo social

A figura 9 sintetiza os esforços de traçar os processos de gerenciamento da abordagem PMI adequados ao turismo social, baseado nos princípios apresentados ao decorrer deste estudo.

Figura 9: Adequação da abordagem PMI para o Turismo Social.



Fonte: Projetc Lab, 2016, (reformulado).

Seguindo a lógica da abordagem, matem-se a divisão dos cinco grupos de processos, ilustrado na figura 9, e a presença de nove das dez áreas de conhecimento presentes na abordagem: Gerenciamento da Integração do projeto, Gerenciamento do Escopo; Gerenciamento do Tempo; Gerenciamento dos Custos; Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento das Aquisições e Gerenciamento das Partes interessadas.

A única área não inclusa na adequação para o turismo social, a de gerenciamento dos riscos. A não utilização do gerenciamento de riscos não se dá pela falta de condições incertas dentro de um projeto de turismo social, como por exemplo, em uma excursão, pois como qualquer atividade que envolve pessoas e serviços, existem riscos a serem pensados dentro das realizações do turismo.

Como se trata de uma adaptação para uma única modalidade de turismo, por mais que ela apresente inúmeras frentes de realizações como passeios, excursões, entre outros, as variáveis que podem impactar as realizações serão, em geral, as mesmas, ou seja, não variam a ponto de ser necessário o gerenciamento de riscos como apresentado no guia PMBOK®. O guia apresenta a abordagem de forma a ser utilizada para diferentes tipos de projetos e propósitos a serem alcançados, por empresas de diferentes ramos de atuação (PMI, 2014).

Os grupos mencionados que compõem o gerenciamento são tratados individualmente, como se segue:

- **INICIAÇÃO**

Seguindo a adequação realizada, o projeto deve iniciar com o processo de termo de abertura do projeto, ou seja, o documento que formaliza e autoriza a criação e desenvolvimento de um projeto, que contribui para melhor delimitação do projeto e registro das especificações do trabalho. Este é um processo de integração, e como no grupo de processos de iniciação, processos de integração estarão presentes em todos os grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento).

A partir da criação do termo de abertura, é necessária a identificação das partes interessadas no projeto, por exemplo, a parceria da prefeitura com o Sesc

para o desenvolvimento de um projeto de turismo social para moradores do município de Itaboraí.

- **PLANEJAMENTO**

No grupo de processos de planejamento, é desenvolvido o plano de gerenciamento do projeto. Nesta etapa, todas as nove áreas de conhecimento PMI utilizadas na adequação aparecem, isto porque é necessário o planejamento do gerenciamento de cada uma delas; escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, partes interessadas, aquisições e comunicações, já que a união de todos estes processos gera o planejamento do gerenciamento da integração do projeto.

O planejamento é composto inicialmente por três processos ligados ao gerenciamento do escopo: Planejar o gerenciamento do escopo; coletar os requisitos; e definir o escopo. Estes processos, juntos compreendem o resultado desejado pelo projeto, e conseqüentemente a criação da estrutura analítica do projeto - EAP²³. Logo, todas as especificidades objetivadas no projeto devem estar contidas no escopo.

Pensando no turismo social, caso o produto que se deseja formatar para os clientes seja um passeio temático para mostrar os aspectos da ditadura militar, presentes em São Paulo, esta informação estará detalhada no escopo, para que na formatação do passeio não ocorra de serem colocados atrativos que fujam do escopo inicial. Para contribuir com o sucesso na entrega do escopo do produto do projeto, este deve estar integrado as outras áreas de conhecimento envolvidas.

O planejamento do escopo deve ser trabalho de forma atenta aos princípios do turismo social, para que os projetos desenvolvidos não percam seu enfoque no desenvolvimento do turista por meio da democratização e ampliação crítica por um viés educativo, que demarcam a atividade desta forma de turismo.

Dentre os 14 processos inseridos no grupo de planejamento, dois são relacionados ao gerenciamento do tempo, para a adequação ao turismo social, o número de processos desta área de conhecimento foi reduzido, pois, segundo PMI (2014, p.142):

²³ Processo de subdivisão das entregas do projeto, para facilitar o gerenciamento (PMI, 2014).

[...] os processos Definir as atividades, Sequenciar as atividades, Estimar os recursos das atividades, Estimar as durações das atividades e Desenvolver o modelo do cronograma estão tão estreitamente conectados que são vistos como um único processo que pode ser realizado por uma pessoa em um período de tempo relativamente curto.

Ou seja, para a abordagem PMBOK®, em projetos que possuem um escopo reduzido, os processos citados podem ser considerados um só, devido ao nível de complexidade, mesmo que as ferramentas e técnicas utilizadas em cada um destes processos sejam distintas. Logo, para projetos menores não se faz necessário a aplicação de cada um destes processos separadamente, desde que dentro do plano de gerenciamento seja possível que o cronograma seja cumprido dentro do tempo necessário para realização do projeto (PMI, 2014).

Para a área de conhecimento de aquisições do projeto, a nomenclatura foi alterada para gerenciamento de aquisição de serviços, isto se deu devido à natureza das realizações do turismo social, onde normalmente, apenas serão adquiridos nos projetos, serviços a serem prestados aos clientes, ou seja, contato e contratação de fornecedores, aquisição externa a equipe do projeto. Assim, a mudança de nomenclatura aparece para demarcar a natureza da área para qual está sofrendo adequação.

Os processos de planejar o gerenciamento da qualidade, dos recursos humanos, das partes interessadas e das comunicações aparecem de acordo com sua origem, na abordagem original do PMI de gerenciamento de projetos, assim como os três processos de gerenciamento de custos presentes no planejamento.

Vale esclarecer a importância do gerenciamento de custos nos projetos de turismo social, principalmente pela confusão recorrente de que por não visar lucro, o cuidado com os custos nos projetos de turismo social não são tão importantes, o que é um equívoco. Exatamente por se tratar de projetos que visam ao abarco social, se torna necessário o gerenciamento cauteloso dos custos, de modo a propiciar a formatação de projetos que tenham preços mais acessíveis ao público sem que haja perda de qualidade.

“O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto” (PMI, 2014, p.195). Sendo o esforço mais necessário nas primeiras etapas do projeto, que se relacionam constantemente com outras áreas, como a do escopo.

- **EXECUÇÃO**

No grupo de processos de execução, são realizados processos relacionados ao planejamento feito na fase anterior, ou seja, acontece o gerenciamento dos trabalhos de cada área do projeto, de acordo com o plano de gerenciamento e sua integração. Todos os processos envolvidos; Realizar a garantia da qualidade, Gerenciar e desenvolver a equipe do projeto, Gerenciar o engajamento das partes interessadas, Gerenciar comunicações e Gerenciar aquisição de serviços, estão conectados com a integração do projeto, com feedbacks para orientação do trabalho (PMI, 2014).

Sendo assim, o processo de Orientar e gerenciar o trabalho do projeto se realiza a partir do definido na fase anterior, para implantar mudanças aprovadas necessárias, de acordo com o decorrer do projeto. As saídas deste processo norteador na fase de execução serão: entregas do projeto; entrega de dados de desempenho; atualização de documentos do projeto; atualizações no plano de gerenciamento inicial e solicitações de mudanças (PMI, 2014).

- **MONITORAMENTO E CONTROLE**

No grupo de processos de monitoramento e controle estão presentes todas as áreas do conhecimento utilizadas na adequação, exceto a área de gerenciamento de recursos humanos, pois o desenvolvimento da equipe e sua devida organização já foram realizados na fase de execução.

Destacam-se no grupo de monitoramento e controle os processos de integração (Monitorar e controlar o trabalho do projeto; e Realizar o controle integrado das mudanças), pois o primeiro acompanha o progresso do projeto para se certificar de que irá alcançar os objetivos definidos, e o segundo, revisa, aprova e gerencia toda e qualquer mudança que seja necessária, tendo em contato todas as áreas de conhecimento do projeto, logo, todas as áreas de conhecimento inseridas nessa fase de controle irão gerar saídas que contribuem para o trabalho de integração dos dois processos citados.

- **ENCERRAMENTO**

No último grupo de processos de gerenciamento de projetos, acontece o processo de Encerrar o projeto ou etapa, responsável pela “finalização das atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para

encerrar formalmente o projeto ou fase” (PMI, 2014, p. 63). Outro processo que pode estar presente no encerramento é o denominado “encerrar aquisição de serviços”, sua presença pode variar de acordo com o uso dos serviços e contratos.

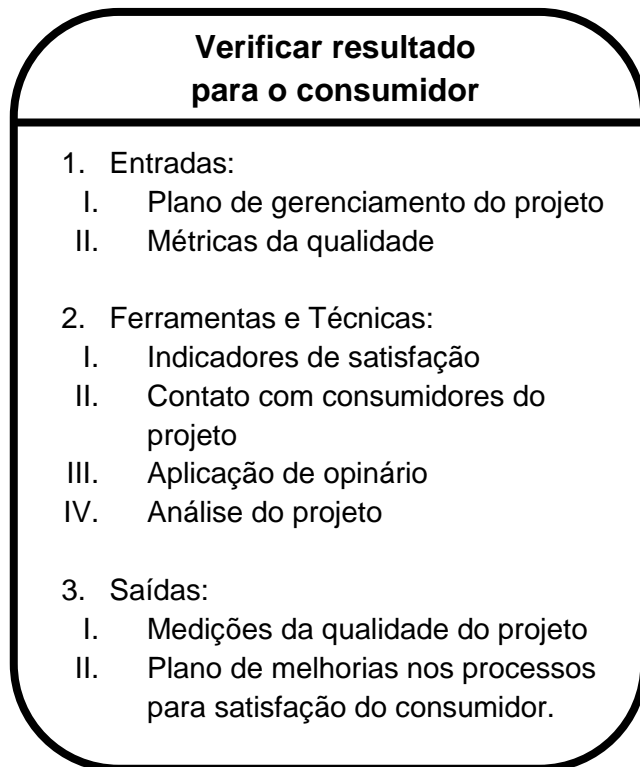
Como uma das principais saídas do processo “encerrar o projeto ou etapa” é a “Transição do produto, serviço ou resultado final” (PMI, 2014, p.65), foi acrescentado ao encerramento um processo personalizando as realizações de turismo social, ou melhor, a projetos que envolvam a prestação de serviços ao público, logo, foi acrescido o processo de Verificar resultado para o consumidor (figura 10). Processo atrelado ao gerenciamento de qualidade do projeto, por ser este um fator determinante para a intangibilidade dos serviços turísticos.

Para o turismo social, a entrega de qualidade para o consumidor das realizações turísticas praticadas é de grande significado, pois os projetos desenvolvidos são feitos integralmente para o público que irá usufruir de seu momento de lazer.

A verificação da percepção do consumidor para o desenvolvimento de novos projetos, que atendam cada vez melhor o seu público é fator determinante para manutenção da qualidade no desenvolvimento da área de turismo. Segundo Teixeira²⁴ (2002), “A qualidade a ser oferecida deixa de corresponder àquela percebida como suficiente pelo prestador de serviço, mas deve se adaptar às percepções e expectativas do cliente” (p.85). Sendo necessária a inclusão deste processo para melhorar a visão da equipe de projetos em relação à necessidade do público.

²⁴ TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 136 p.

Figura 10: Detalhamento do processo de Verificar o resultado para o consumidor do turismo social.



Fonte: Elaboração própria, 2016 (baseado em PMI, 2014).

O processo desenvolvido apresenta entradas; ferramentas e técnicas; e saídas, conforme todos os processos inseridos na metodologia. A descrição, conforme figura 10, dos outros processos presentes na adequação sugerida, são iguais os originais do guia PMBOK®.

Em suma, a adequação desenvolvida conta com 34 processos considerados pertinentes a prática do turismo social. Compreende-se que nem todos os processos apresentados serão usados na mesma intensidade em todos os projetos desenvolvidos, variando de acordo com as necessidades e tamanho do projeto a ser gerenciado.

Dentre todas as relações entre os processos apresentados, compreende-se a necessidade contínua da integração de todas as áreas de conhecimentos abrangidas, durante todos os grupos de processos que constituem o gerenciamento de projetos, conforme caracterizado anteriormente.

3.2.2. A interpretação profissional da adequação PMI ao turismo social

Para verificar a necessidade deste estudo na área prática de atuação do turismo social, foi realizada uma entrevista²⁵ com uma profissional da área. A profissional convidada para a entrevista é turismóloga, atua no trabalho com projetos de turismo social a mais de sete anos e possui conhecimentos técnicos sobre a metodologia PMI.

Para a entrevistada, a aplicação de uma metodologia adequada ao gerenciamento de projetos no turismo social, sempre irá contribuir para inúmeros fatores dentro de sua área de atuação, como a padronização de processos. Logo, uma aplicação metodológica interfere nas realizações da atividade.

No seu ponto de vista, interfere de modo positivo, gerando facilidade na condução dos projetos, pois já que existem processos sistematizados a escolha dos processos para atender a demanda existente em um projeto específico fica mais acessível, descomplicado, propiciando que o resultado esperado seja produzido.

Compreendida sua opinião sobre o gerenciamento de projetos no turismo social, foi perguntado sobre as especificidades aplicadas neste estudo do guia PMBOK®. A profissional apontou que a adequação realizada neste estudo é pertinente a área de turismo social, enfatizando que para sua aplicação nas realizações do turismo em questão, o gerenciamento de riscos não se faz necessário nos projetos por serem riscos que costumam ter baixo impacto nos projetos da atividade, logo, seu controle, não se faz necessário.

Foi indicado que para a adequação da metodologia elegida ao turismo social, vale destacar a importância das partes interessadas nos projetos. Para a turismóloga, o comprometimento dos envolvidos no projeto faz com que ele se torne forte frente a possíveis incertezas, e aumente as probabilidades de alcance dos objetivos.

Salientou-se também a necessidade do gerenciamento do escopo para o turismo social, pois a partir dos processos de escopo, de sua delimitação, é possível subdividir o gerenciamento e facilitar o trabalho do projeto.

A entrevistada completou a entrevista afirmando que a abordagem PMI pode ser utilizada para melhorar o gerenciamento em uma grande variedade de projetos. Para tornar esta uma realidade eficaz, deve ser utilizado, diante do conhecimento do

²⁵ A entrevista completa pode ser encontrada no apêndice A.

guia PMBOK®, os processos que mais se adequem ao projeto que está sendo trabalhado, deste modo, amplia-se as possibilidades de sucesso da adequação metodológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar uma metodologia para o gerenciamento dos projetos de turismo social, baseia-se na busca de formas de otimizar recursos, relacionados a tempo, custo, entre outros, além de gerar uma abordagem que seja regular para as realizações de turismo social no país, independentemente da região ou estado na qual seja realizada.

As expectativas em torno deste estudo explicitavam o desejo de formatar um modo singular de gerenciamento de projetos, para adaptação as formas específicas de atividades desenvolvidas no turismo social.

Em prol da melhoria da prática, foi proposta a elaboração de uma metodologia adaptada para a atividade de turismo social. Foram analisados e adaptados os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme descrito na abordagem PMI, no guia PMBOK®.

Aspira-se que a adequação desenvolvida a partir da abordagem PMI para utilização no turismo social funcione, efetivamente, para facilitar o gerenciamento de projetos de modo a aprimorar o uso dos recursos disponíveis, além de, futuramente, ampliar o número de projetos de turismo social e sua capilaridade em território nacional.

Para alcançar os objetivos intrínsecos neste trabalho, foram discutidas especificidades para delimitar e traçar o caminho lógico a ser seguido, partindo das concepções das áreas de conhecimento envolvidas, gerenciamento de projetos e turismo social, suas características e possibilidades de interlocução, até as questões mais específicas, marcadas pela produção de associação do turismo social a abordagem PMI, por meio do desenvolvimento de comparação e de uma sugestão metodológica para aplicação na área do turismo citada.

Todos os objetivos relacionados a este estudo foram alcançados:

- Contextualizar a importância da orientação a projetos na gestão contemporânea; Foi discutida, a partir de estudo bibliográfico, a necessidade do gerenciamento de projetos na gestão atual dos negócios, independente da área de atuação. A partir da compreensão do surgimento e desenvolvimento do gerenciamento de projetos até os dias atuais, iniciou-se, após entendimento da necessidade gerencial, a interlocução com a área de negócios turísticos.

- Identificar as características de projetos no turismo social; Antes da identificação das características, foi introduzida a relação do turismo social com o fenômeno turístico, a sua área de atuação e desenvolvimento ao decorrer das décadas no mundo e no Brasil, até a construção atual de conceito e aplicação.

Posteriormente, foram apresentadas suas características essenciais, lacunas e as particularidades que não podem faltar no gerenciamento de seus projetos. Sendo assim, compreendido pelo leitor, todas as principais instâncias que participam da formulação do turismo social.

- Apresentar a metodologia PMI; Foram apresentados e explicados fatores essenciais que formulam a metodologia apresentada no guia PMBOK®, para adaptação metodológica consequente.

- Comparar as características gerais dos projetos de turismo social ao PMI; A partir da coerência com o desenvolvido na área social do turismo e a sistematização da abordagem PMI, foi realizado um comparativo para que posteriormente os processos apresentados no PMI fossem adaptados conforme necessário para atuação na área do turismo social.

- Propor uma adequação metodológica: A construção da adaptação metodológica realizada para adequação ao turismo social propiciou que uma abordagem reconhecida por excelência em sua aplicação, mas que possui uma formatação muito ampla, para abranger um maior número de projetos variados, se adaptasse e fosse reduzida para atuação em uma área específica, de turismo social.

A simplificação da metodologia foi resultante de uma análise de características, histórico e lacunas da área de pesquisa, possibilitando o encontro de um equilíbrio entre o PMBOK® e o turismo social, fazendo com que esta ampliação de conhecimento fomentasse a conexão e identificação de processos que dão viabilidade no empreendimento do turismo social.

Para verificar a necessidade prática deste estudo, foi realizada uma entrevista de caráter qualitativo, com uma turismóloga que atua com as duas áreas de interesse apresentadas (abordagem PMI e turismo social).

A entrevistada apresentou sua opinião profissional e seu favorecimento à adequação da abordagem PMI ao turismo social, por considerar a consequência de impactos positivos sobre a atividade turística e facilidade de gerenciamento, que

proporciona maiores chances de alcance seguro dos objetivos de cada projeto executado.

A partir do realizado no decorrer deste estudo, compreende-se que a hipótese adotada para ele, que supunha que: a utilização de uma abordagem de gerenciamento de projetos adequada aos fundamentos de turismo social interfere na otimização dos recursos de projetos sociais do turismo, foi confirmada, já que a metodologia PMI é comprovadamente eficiente na melhoria da prática do gerenciamento, conforme apresentado neste estudo. Além de a adequação realizada para o turismo social busca simplificar as ações necessárias nas realizações deste turismo.

Logo, a adequação metodológica interfere sim na utilização e organização dos recursos desta área do turismo para a qual foi adaptada, porém, o nível de impacto desta sugestão metodológica só pode ser mensurado diante de uma etapa de teste posterior.

As dificuldades encontradas na elaboração deste estudo foram relacionadas à bibliografia sobre a forma de gerir projetos na área de turismo social, já que não existem autores que falam especificamente sobre o gerenciamento de projetos nesta área do turismo. As dificuldades foram superadas por meio da correlação de inúmeros autores para encontrar os pontos de destaque e essenciais na constituição dos projetos de turismo social.

A realidade transmitida por meio deste estudo é de que existem possibilidades que melhoram a prática de gerenciamento de uma determinada forma de turismo. Já que a utilização de adaptações de acordo com as especificidades de cada área de atuação, acompanhadas regularmente, interfere na melhoria das práticas, e esta melhoria deve ser um desafio constante a ser alcançado no turismo, principalmente por ser uma área de atuação intangível que lida com os sonhos e expectativas das pessoas.

Finalmente, sugere-se, para dar continuidade ao trabalho realizado, a aplicação da metodologia desenvolvida no turismo social para avaliação e ajustes que possibilitem melhor aplicação a área, como por meio da lapidação dos processos existentes no gerenciamento, de forma que se adaptem, cada vez mais, as necessidades que os projetos de turismo social possuem.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Vilela. Turismo social: por uma compreensão mais adequada deste fenômeno. In: BAHL, Miguel. **Turismo enfoques teóricos e práticos**. São Paulo: Roca, 2003. p. 111-140.
- BARRETTO, Margarita. **Manual de Iniciação ao estudo do turismo**. 20 ed. São Paulo: Papirus, 2011. 156 p.
- BICKEL, Márcia. **Projeto ENAREL Sesc 2012**. Rio de Janeiro: Sesc Nacional, 2012.
- BITS - BUREAU INTERNATIONAL DU TOURISME SOCIAL. **Carta de Viena**. Áustria, 1972.
- BITS - BUREAU INTERNATIONAL DU TOURISME SOCIAL. **Declaração de Montreal**. Canadá, 1996.
- BRASIL. **Certificações PMI**. Disponível em: <http://brasil.pmi.org/sitecore/content/brazil/CertificationsAndCredentials/WhatarePMICertifications.aspx?sc_lang=en>. Acesso em: 10 Jun. 2016.
- BRASIL. **O que é gerenciamento de projetos?**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 13 Fev. 2016.
- DE MORAES, Daniel N. et al. **Uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. Centro de gestão de tecnologia e inovação, [s.d]. 8 p.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2003. 251 p.
- FALCÃO, Carlos Henrique. Turismo Social: Em busca de maior inclusão da sociedade. In: DE CARVALLHO, Caio Luiz; BARBOSA, Luiz Gustavo de Medeiros (org.). **Discussões e propostas para o turismo no brasil**: Observatório de Inovação do Turismo. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006. p.127-142.
- FALCÃO, Carlos Henrique Porto. Turismo social. In BARROS, Juarez Correia Júnior (org.). **Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade**. 1ed. São Paulo: Edicon, 2009. p.117- 140.
- GIL. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.
- GONZÁLEZ, Juan Alberto (OITS). **Argentina – Turismo Social em la republica Argentina – Turismo para todos**, OITS; Argentina, Mar. 2006. 3 p.
- IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. 3 ed. Ver. e ampl. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2013. 223 p.
- JOLIN, Louis (BITS). **A aspiração do Turismo Social**: turismo para todos, sustentável e solidário. Fev. 2004. 6 p.

KWAK, Young Hoon. Brief history of Project management. In: CARAYANNIS, KWAK, ANBARI (org.). **The story of managing projects: An interdisciplinary approach**. USA: Library of Congress, 2005, p. 1 -9.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002. 293 p.

MACHADO JÚNIOR, Jonas do Carmo. **Programa de Turismo Social no contexto da hospitalidade: interfaces do Sesc Bertioga – SP**. 2007. 104f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2007.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 227 p.

MIGNON, Jean Marc (BITS). **Turismo social: enfrentando novos desafios**. BITS [s.l.]; 2003. 4 p.

MOLINA, Sergio; RODRÍGUEZ, Sergio. **Planejamento Integral do Turismo: um enfoque para a América Latina**. São Paulo: EDUSC, 2001. 176 p.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos**. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8. , 2012, Rio de Janeiro: p. 1-10.

OITS. **Thematic Files**. Disponível em: < <http://www.oits-isto.org/oits/public/section.jsf?id=40> >. Acesso em: 09 Set. 2016.

OITS. **Definitions**. Disponível em: < <http://www.oits-isto.org/oits/public/section.jsf?id=39> >. Acesso em: 09 Set. 2016.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração universal dos direitos humanos**. 1948, 4 rev.; Brasília, 1998.

PANOSSO NETO, Alexandre; NECHAR, Marcelino Castillo. Epistemologia do Turismo: escolas teóricas e proposta crítica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 8(1), p.120-144, jan./mar. 2014.

PMSURVEY. **World report 2014**. Disponível em: <<http://201.49.223.58:8080/PBEnquete3/public/login.xhtml;jsessionid=F2252A3D5C2D9CE128083C560D762AF7>>. Acesso em: 10 Jun. 2016.

PMI. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 589 p.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI. **World Report 2014**. Argentina, Brazil, Canada, Chile, Colombia, France, Mexico, Usa And Uruguay: Pmsurvey.org, 2014. 98 slides, color.

RODRIGUEZ, Sergio. **Curso de Programação de roteiros inovadores**. Rio de Janeiro: Sesc Nacional, Jul. 2015.

SESC - SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Nossa história**. Disponível em http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/nossa_historia/> Acesso em: 12 Set. 2016.

SESC - SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Sobre o turismo social**. Disponível em http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/nossa_historia/> Acesso em: 12 Set. 2016.

SESC - SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Módulo de programação: turismo emissivo**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2008. 32 p.

SESC SP. **Turismo social no Sesc SP**: Turismo para todos. São Paulo: Sesc SP, 2006. 43 p.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Project management knowledge learning environment**: ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos. 2005. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Curso de Pós-graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

YAZIGI, Eduardo. Por uma política de Turismo Social. In: LAGE, Beatriz (org.). **Turismo, hotelaria e lazer**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p. 31-69.

APÊNDICE A – Entrevista Qualitativa

Entrevistada: Roberta Barreto Miranda, turismóloga do Departamento Nacional do Sesc.

1) De seu ponto de vista profissional, qual é a importância da aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos ao turismo social?

R: Uma boa metodologia para gerenciamento de projetos ajudará sempre a padronizar processos, facilitando o compartilhamento de recursos, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto e entregar os resultados planejados.

2) Você acredita que a aplicação metodológica de gerenciamento de projetos adequada ao turismo social pode interferir nas realizações da atividade? De que forma?

R: Sim. A aplicação do gerenciamento de projetos irá facilitar a escolha adequada de processos para atender o projeto, balanceando as demandas conflitantes do escopo, tempo, custo, qualidade e recursos para produzir o resultado esperado.

3) Visto a adequação realizada neste estudo, você compreende a aplicação da abordagem PMI ao Turismo social pertinente? Por quê?

R: Sim, os riscos de gerenciamento para projetos de Turismo Social, normalmente são de baixo impacto, não havendo necessidade de monitoramento constante, pois os indicies de probabilidade e impacto para estes projetos não comprometem a chance de sucesso ou fracasso deles.

4) Partindo dos seus conhecimentos sobre abordagem PMI, quais são os pontos que você considera que merecem destaque para adequação ao turismo social?

R: O turismo social depende muito do comprometimento das partes interessadas, visto que a identificação e o comprometimento deles assegura uma estratégia de aumentar o apoio e mitigar as resistências ao projeto. Outro ponto que não podemos deixar de considerar é o escopo, pois a partir do momento da criação da Estrutura

Analítica do Projeto (EAP) teremos os o projeto subdividido em parte menores, que facilitará o gerenciamento.

5) Qual sugestão você faria para melhorar o trabalho de adequação metodológica do PMI a área de turismo social?

R: Todos os grandes projetos podem ser facilitados através da metodologia PMI, o que podemos fazer para facilitar, é utilizar o máximo de processos adequados ao projeto para que tenhamos habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas de modo correto para aumentar as chances de sucesso.

Você autoriza a publicação das respostas desta pesquisa qualitativa no trabalho de conclusão de curso de Maria Helena Montalvão M. Velloso?

SIM.