

A importância do gerenciamento de projetos para a análise dos impactos do turismo nas localidades

Mariana da Conceição Alves¹

Submissão em: 23 out. 2023

Aceite em: 08 abr. 2024

Resumo: O turismo é uma atividade econômica com potencial para impactar positivamente a cultura, o meio ambiente e a sociedade. Entretanto, quando desenvolvido sem planejamento e monitoramento adequados, pode causar impactos negativos nas localidades. Por esse motivo, é necessária a interlocução do turismo com outras áreas do conhecimento, a exemplo do gerenciamento de projetos. Nessa perspectiva, o gerenciamento de projetos é um processo que permite planejar e acompanhar os projetos buscando desenvolver ações e produtos com eficiência. Dessa forma, esse trabalho tem como objetivo analisar a importância do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento do turismo nos destinos. Para isso, realizamos uma pesquisa bibliográfica por meio da busca por artigos e monografias na plataforma Google Acadêmico e Scielo, utilizando palavras-chave como “Turismo”, “Gerenciamento de Projetos” e “PMBOK”. Ademais, entendendo a gama de características que a atividade turística possui, esta pesquisa evidencia a necessidade da execução do gerenciamento de projetos com vista a reduzir os impactos negativos nos destinos. Dessa forma, o gerenciamento de projetos torna-se fundamental, pois permite um controle e acompanhamento na criação de produtos ou serviços turísticos de modo a fornecer uma maior qualidade.

Palavras-chave: turismo; gestão compartilhada; projetos; estratégia de planejamento.

The importance of project management to analyze the impacts of tourism in localities

Abstract: Tourism is an economic activity with the potential to positively impact culture, the environment and society. However, when developed without adequate planning and monitoring it can cause negative impacts on localities. For this reason, it is necessary for tourism to interact with other areas of knowledge, such as project management. From this perspective, project management is a process that allows you to plan and monitor projects, seeking to develop actions and products efficiently. Therefore, this work aims to analyze the importance of project management for the development of tourism in destinations. To do this, we carried out a bibliographical research by searching for articles and monographs on the Google Scholar and Scielo platforms, using keywords such as “Tourism”, “Project Management” and “PMBOK”. Furthermore, understanding the range of characteristics that tourism activity has, this research highlights the need to carry out project management with a view to reducing negative impacts on destinations. In this way, project management becomes fundamental, as it allows control and monitoring in the creation of tourist products or services in order to provide higher quality.

Keywords: tourism; shared management; projects; planning strategy.

Introdução

Utilizada no cotidiano para mostrar que estamos planejando algo, a palavra projeto torna-se inerente em nosso dia a dia. Em algumas ocasiões, por meio de conversas informais

¹ Bacharela em Humanidades, Bacharela em Turismo pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Pós-Graduada em Gestão de Projetos com Habilitação em Docência no Ensino Superior pela Faculdade Educamais (UNIMAIS). Endereço eletrônico: alves.marianamca@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-5637-6521> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2499125474672660>

com amigos ou familiares, dizemos que temos um novo projeto na vida profissional. Lemos notícias na internet sobre projetos sociais. No ambiente acadêmico, universitários desenvolvem pesquisas para projetos científicos e de extensão. Dessa forma, seja na vida pessoal, profissional, acadêmica ou em um âmbito maior, como a sociedade, estamos desenvolvendo projetos.

Na atividade turística isso não é diferente, uma vez que muitas ações ligadas ao turismo são desenvolvidas por meio de um planejamento definido e adequado sobre as ações a serem implantadas em um período de tempo definido. Por esse motivo, existe a necessidade do gerenciamento de projetos para solucionar problemas ou criar serviços e produtos turísticos em diversos destinos. Adicionalmente, aprofundando nesse conceito, Leal (2014) explica que o gerenciamento de projetos implica não apenas planejar e construir um projeto entendendo sua viabilidade, mas também utilizar ferramentas adequadas para sua elaboração, estabelecer um cronograma, acompanhar prazos, relacionar-se com *stakeholders*², entender sobre as principais fontes de captação de recursos e acompanhar toda a execução desse processo.

Entretanto, para que isso seja possível, conforme Castillo Nechar e Panosso Neto (2014), é preciso estudar o fenômeno turístico de maneira crítica, reconhecendo o caráter interdisciplinar e transdisciplinar do turismo. Com isso, torna-se evidente como a atividade turística se comunica com outras áreas de estudo. Sobre isso, vale destacar Castillo Nechar e Panosso Neto (2014):

O objetivo dos acadêmicos de turismo não é somente dar respostas ao funcionamento do turismo ou formular visões novas para estudar o turismo. O objetivo deve ser promover a transformação de sua realidade, conhecimento e prática. Para isso é vital assumir exercícios críticos, reflexivos e interpretativos que permitam reconhecer cenários novos de comportamento. Também é necessário reconhecer argumentos inovadores sobre a sua compreensão e conhecimento, procedimentos de indagação e determinação de objetos inter e transdisciplinares frente a realidades complexas, nas quais se apresenta o turismo como totalidade social (Castillo Nechar & Panosso Neto, 2014, p.138).

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar a importância do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento do turismo a fim de promover impactos positivos nos destinos. Quanto à pertinência do tema, essa pesquisa contribui para o debate científico e o diálogo entre o Guia PMBOK (2021) e demais pesquisas no âmbito do turismo. Ademais, as discussões iniciais propostas por essa pesquisa possibilitam que novos trabalhos

² *Stakeholders* são todos os indivíduos e organizações envolvidos e interessados no projeto.

acerca do tema possam ser desenvolvidos assim como a sua utilização como leitura complementar para estudos no âmbito da formação acadêmica do Bacharel em Turismo.

No tocante à atuação profissional, essa temática é relevante para os turismólogos, porque, conforme definição do Ministério do Turismo (2016), este profissional é responsável pelo planejamento e pela estratégia da cadeia do setor por meio de uma boa gestão empresarial ou pública. Sendo assim, promover o debate a respeito do gerenciamento de projetos é essencial para a atuação dos profissionais do turismo.

No que diz respeito a atualidade da pesquisa, a ascensão do turismo nacional e a recuperação do setor após a pandemia do COVID-19 (Ministério do Turismo, 2023), promovem um otimismo no trade turístico para o planejamento de serviços e produtos no setor. Nessa perspectiva, essa pesquisa possibilita não apenas a discussão e desenvolvimento de novos trabalhos acerca do tema, como também a utilidade para gestores da área do turismo tanto na iniciativa privada como na gestão pública. “Desse modo, as pesquisas qualitativas em turismo tendem a contribuir tanto para um exercício reflexivo de novos conhecimentos quanto para a sua aplicabilidade nas diversas esferas do social” (Alves, 2011, p.608).

Metodologia

Para desenvolver uma pesquisa, necessitamos da utilização de métodos a fim de atingir o objetivo proposto. Essa metodologia é fundamental para a produção do conhecimento, pois fornecerá o caminho para a realização dos trabalhos acadêmicos. Nesse sentido, para a realização de pesquisas, é necessário obter métodos adequados conforme os objetivos do trabalho que será realizado. Nesse caso, conforme Carvalho, Duarte, Menezes e Souza (2019), a pesquisa é realizada com base em procedimentos determinados a fim de encontrar resultados para o problema inicialmente identificado. E variam de acordo com o objetivo e o contexto que estão inseridos. Entretanto, assemelha-se pela busca do conhecimento e pela solução de um questionamento (Carvalho et al., 2019).

Sendo assim, nesse trabalho, quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa qualitativa. De acordo com Almeida (2021), o método qualitativo permite analisar os dados com uma visão psicossocial por meio de uma relação entre o sujeito e a realidade. Para isso, não é necessária a utilização de cálculos matemáticos ou fórmulas estatísticas, mas a análise dos fenômenos e sua interpretação pelo pesquisador (Almeida, 2021). Trazendo essa reflexão para a nossa pesquisa, ao buscar analisar a relação entre o gerenciamento de projetos e a redução dos impactos do turismo, utilizamos o levantamento bibliográfico para analisar esse fenômeno, assim como

buscar publicações que demonstram casos concretos da implantação do gerenciamento de projetos para o turismo nas localidades.

Após definir a natureza da pesquisa, foi necessário estabelecer os procedimentos metodológicos para a sua realização. Nesse caso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de publicações já realizadas sobre o assunto, a exemplo de periódicos, livros, dissertações, revistas e internet. Nesse hiato, realizamos um levantamento bibliográfico com a finalidade de embasar teoricamente nossa pesquisa assim como garantir a qualidade científica do trabalho. Todavia, ao realizar esse tipo de procedimento, conforme Prodanov e Freitas (2013), devemos atentar à fidelidade das fontes consultadas. Dessa forma, escolhemos a plataforma Google Acadêmico e Scielo a fim de encontrar publicações como artigos e monografias a respeito dessa temática. Seguidamente, utilizamos palavras-chave como “Turismo”, “Gerenciamento de Projetos”, “Projeto” e “PMBOK”. O único filtro utilizado foi “pesquisar páginas em português”. Além disso, realizamos pesquisa no endereço eletrônico do PMI (Project Management Institute) e do Ministério do Turismo, assim como pesquisa em livros físicos como Beni (1998) e Barbosa (2002).

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o propósito de dialogar com o Guia PMBOK (2021) e as demais publicações acadêmicas e por meio dos resultados obtidos responder alguns questionamentos: Existem estudos de casos na área do turismo com a aplicação do gerenciamento de projetos? Nesses casos concretos, ocorreu a utilização do Guia PMBOK? Há uma relação entre os princípios estabelecidos pela sétima edição do Guia PMBOK (2021) e a sua aplicabilidade para a redução dos impactos do turismo nas localidades?

Nesse íterim, o levantamento bibliográfico deste trabalho pode ser dividido em três eixos temáticos. O primeiro refere-se a publicações sobre gerenciamento de projetos que fornecem base de conhecimento sobre como a gestão é realizada, o que é necessário para a elaboração de projetos, as etapas necessárias e a evolução do assunto ao longo dos anos. Assim, utilizamos Leal (2014) para fornecer noções sobre a elaboração de projetos e requisitos considerados essenciais para a sua viabilidade. Ainda sobre esse assunto, outra fonte essencial para o desenvolvimento desta pesquisa é o PMBOK (2021), Lima Júnior (2021) e Pellegrini (2020).

Em um segundo momento, foi realizado levantamento de publicações sobre turismo e gerenciamento de projetos a fim de aprofundar na relação entre os dois assuntos e conhecer exemplos da aplicabilidade do gerenciamento de projetos em alguns destinos turísticos. Nessa seara, por meio da pesquisa bibliográfica, encontramos trabalhos como de Velloso (2016) que

relaciona a abordagem de gestão de projetos com o turismo social, Scotton, Elgeman, Machado e Fracasso (2013), que analisam a gestão de projetos com recursos federais no município de Bento Gonçalves - RS e, Vieira (2014), que analisa os fatores que contribuem para o apoio dos residentes na gestão de projetos turísticos ambientais. Além do estudo de caso da implantação do gerenciamento de projetos no Projeto Ariranha relatado por Carvalho Júnior, Dutra, Alves e Ramos (2014) e o Projeto Turismo Solidário- Frade-Macaé relatado por Nunes (2016).

Por fim, e um terceiro momento foi realizada pesquisa de publicações sobre os impactos do turismo a exemplo do trabalho de Ferreira (2009) que apresenta os diferentes impactos do turismo identificando os aspectos negativos e positivos e, Alexandre, Macedo e Araújo (2019) que analisam os impactos socioambientais e socioculturais do turismo no litoral sergipano e Medeiros e Moraes (2013) que apresentam reflexões sobre turismo e sustentabilidade nas localidades com demanda turística.

Referencial Teórico

Para aprofundarmos nossas discussões, é considerável entendermos que o Guia PMBOK (2021) define projeto como um esforço temporário efetivado com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado. Dessa forma, o caráter temporário do projeto se refere ao fato de possuir início e fim para ser desenvolvido.

Indubitavelmente, na história, o homem desenvolve projetos há muitos anos. “Desde as eras mais remotas o homem trabalhou de alguma forma com projetos” (Leal, 2014, p. 10). Conforme a autora, o homem das cavernas necessitava da caça e da defesa para sobreviver e planejar seu modo de vida. Além disso, ao longo da história, a necessidade de planejamento e elaboração de projetos também foi demonstrada por meio de obras milenares como as pirâmides do Egito e até mesmo as catedrais da Idade Média (Leal, 2014).

Além de entendermos o conceito de projeto, outra definição categórica é gerenciamento de projetos. Esse termo refere-se à aplicação do conhecimento, técnicas e ferramentas às atividades do projeto (PMBOK, 2021). Com o passar dos anos esse conhecimento foi aprimorado, e conforme (Leal, 2014) a gerência de projetos como disciplina organizada foi desenvolvida em diversos campos de atuação, com sua origem na construção civil, engenharia mecânica e projetos militares. É interessante notarmos que o gerenciamento de projetos pode ser aplicado em diversas áreas do conhecimento, como por exemplo na atividade turística.

Com isso, observamos da mesma forma a sua relevância para o turismo já que é uma notável atividade econômica, além de configurar-se como um grande potencial para o

desenvolvimento social. “Nessa perspectiva, entende-se o turismo como uma atividade relevante para a sociedade e um dos principais fatores de interação humana e de interação política, cultural e econômica em um mundo cada vez mais globalizado” (Vieira, 2014, p.11).

Também com raízes históricas, conforme Cisne e Gastal (2010), o turismo possui três marcos. O primeiro é o *Grand Tour*, o qual está inserido no contexto da Renascença Italiana e deve ser considerado o marco para o surgimento da palavra “Turismo”. Dessa forma, consiste no momento o qual os jovens da nobreza viajavam para completar os estudos e aprimorar conhecimentos (Cisne & Gastal, 2010). O Segundo são as peregrinações durante a Idade Média que não possuíam o lazer como motivação, mas a busca pelo sagrado (Cisne & Gastal, 2010). E o terceiro é a figura de Thomas Cook, considerado o primeiro operador de viagens profissional e, por esse motivo é chamado de “Pai do Turismo” (Barbosa, 2002).

Posteriormente, muitas transformações ocorreram na atividade turística. A título de ilustração, atualmente, percebemos a utilização em massa de dispositivos móveis pelos turistas para a auxiliar na escolha de destinos turísticos (Silva & Mendes-Filho, 2023). Nesse contexto, surgem os *travel influencers* que desenvolvem vasto alcance no público por meio das mídias sociais, tanto que ocorreu aumento no número de perfis voltados para o turismo assim como de seguidores (Silva & Mendes-Filho, 2023).

Recentemente, a pandemia do COVID-19 é considerada um evento sem precedentes para o turismo, o que ocasionou a diminuição do fluxo turístico e queda repentina na oferta de empregos e no faturamento das empresas (Corbari & Grimm, 2020). Entretanto, após esse período, observamos a retomada do setor turístico e a perspectiva de crescimento econômico³.

Sob essa ótica, tomando como referência o setor público no Brasil, de acordo com Scotton et al. (2013), os municípios começaram a preocupar-se mais com a gestão de projetos principalmente porque o seu gerenciamento é algo complexo que envolve vários procedimentos. Tal preocupação refletiu no aumento da oferta de cursos de qualificação e gestão de projetos: “Sabe-se que o gerenciamento de projetos envolvendo recursos federais dentro do poder público contempla desde a captação do recurso até a sua execução e prestação de contas” (Scotton et al., 2013, p. 743). Nesse sentido, um projeto no setor público procede de uma oportunidade, identificando recursos federais que podem ser captados por meio de um

³ Algumas notícias vinculadas na internet demonstram a retomada do turismo após a pandemia: “Turismo brasileiro experimenta retomada após pandemia”. Disponível em < <https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2022-07/turismo-brasileiro-experimenta-retomada-apos-pandemia>> “Viajar está no topo da lista de desejos dos brasileiros no pós-pandemia”. Disponível em < <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/viajar-esta-no-topo-da-lista-de-desejos-dos-brasileiros-no-pos-pandemia>>

editais ou chamamentos públicos que permitem viabilizar o financiamento de projetos. (Scotton et al., 2013).

Com base nisso, percebemos a complexidade do gerenciamento de projetos e como ele pode ser utilizado para desenvolver produtos e serviços turísticos em uma localidade. Entretanto, para que um projeto seja desenvolvido é necessário a existência de profissionais que possam não somente elaborá-lo, mas também acompanhar e monitorar o projeto. Outrossim, a forma como o projeto será desenvolvido interferirá nos impactos que serão causados em uma região. Desse modo, Medeiros e Moraes (2013), baseados em Pellegrini (2020), definem impacto como todo efeito ou alteração no meio em razão de uma ação ou atividade. Ademais, de acordo com os tipos de intervenções ou modificações é possível avaliar quantitativamente e qualitativamente o impacto e classificá-lo como positivo ou negativo (Medeiros & Moraes, 2013).

Resultados obtidos por meio do diálogo com o Guia PMBOK (2021) e demais publicações

O PMI (Project Management Institute) é uma instituição internacional sem fins lucrativos criada em 1969 com o objetivo de desenvolver métodos da Gestão de Projetos (Taboada, 2013). Nesse ínterim, o PMI se estabeleceu na Filadélfia, Estados Unidos da América, e, desde a sua criação, auxilia profissionais de diversas áreas a alcançar relevância nos projetos por meio das metodologias apresentadas (Lima Junior, 2021).

Nesse contexto histórico, conforme Paes (2014), o PMI, em 1987, publicou o “*White paper*” o qual padronizou práticas para o gerenciamento de projetos e, posteriormente, em 1996, é publicada a primeira edição do Guia PMBOK. De acordo com Lima Junior (2021), as edições do Guia PMBOK foram publicadas nos anos de 1996, 2000, 2004, 2008, 2012 e 2017. Adicionalmente, informamos que a versão atualizada do PMBOK está em sua sétima edição, o qual é a medida de análise do nosso estudo. Ainda sobre a elaboração das edições do PMBOK:

A cada quatro anos uma nova versão do guia PMBOK é gerada, isso é feito através de informações que são disponibilizadas ao PMI pelos gerentes de projetos que são associados a instituição, dentro do PMI tem grupos que consolidam essas informações e atualizam a versão do PMBOK com novos processos, ferramentas, técnicas, nomenclaturas entre outros (Pellegrini, 2020, p.54)

“A primeira edição do PMBOK foi publicada em 1996 onde foi introduzida a área Integração, seguida da segunda edição em 2000” (Paes, 2014, p.171). Posteriormente, a terceira

edição publicada em 2004 apresentou grandes mudanças em relação às edições anteriores e melhorou os processos de risco e integração (Paes, 2014).

Seguidamente, em 2008, foi publicada a quarta edição e, de acordo com as análises realizadas por Carvalho e Azevedo (2013), o documento reconheceu nove áreas de conhecimento a saber: Gerenciamento da Integração do Projeto; Gerenciamento do Escopo do Projeto; Gerenciamento de Tempo do Projeto; Gerenciamento dos Custos do Projeto; Gerenciamento da Qualidade do Projeto; Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto; Gerenciamento das Comunicações do Projeto; Gerenciamento dos Riscos do Projeto; e, Gerenciamento das Aquisições do Projeto. Além disso, esta edição do Guia PMBOK define 42 processos de Gerenciamento de Projetos.

Sucessivamente, a quinta edição do Guia PMBOK foi lançada em 2012 e a principal mudança em relação à quarta edição é a criação do Gerenciamento das Partes Interessadas, ou seja, a décima área do conhecimento e a expansão na área de Gerenciamento de Comunicação (Paes, 2014). A sexta edição trouxe para a área de “Gerenciamento da Integração do Projeto” um novo processo que é “Gerenciar o Conhecimento do Projeto”, demonstrando a necessidade contínua de aprendizagem (Pellegrini, 2020).

Considerando as mudanças globais que aconteceram nos últimos anos, a sétima edição do Guia PMBOK (2021) traz como novidade doze princípios norteadores para o gerenciamento de projetos que orientam o comportamento dos indivíduos comprometidos com essa demanda. A necessidade de princípios norteadores ao desenvolver um projeto é importante, pois existem vários atores envolvidos. “Os profissionais representam diferentes setores, origens culturais e organizações e diferentes papéis e com experiência em vários tipos de projetos” (PMBOK, 2021, p.21). Sendo assim, os doze princípios do gerenciamento de projetos são: seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso, crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto, envolva-se de fato com as partes interessadas, concentre-se no valor, reconheça, avalie e reaja às interações do sistema, demonstre comportamentos de liderança, faça a adaptação de acordo com o contexto, crie qualidade nos processos e nas entregas, navegue pela complexidade, otimize as respostas ao risco, adote a capacidade de adaptação e resiliência e aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto (PMBOK, 2021).

Continuando a discussão e resultados sobre a importância do gerenciamento de projetos para a redução dos impactos negativos do turismo, analisaremos dois estudos de casos concretos com a utilização de edições anteriores do Guia PMBOK.

O primeiro, é o Projeto Ariranha, desenvolvido no município de Aquidauana, Mato Grosso do Sul, o qual o Guia PMBOK auxiliou no planejamento e formatação do projeto

(Carvalho Junior et al. 2014). Partindo do relato de pesquisa, Carvalho Junior et al. (2014) discorrem que a ariranha foi escolhida como espécie bandeira para o projeto, considerada ameaçada pela *Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna e Flora* (CITES). Assim, segundo os autores, o objetivo do projeto é criar um projeto de pesquisa com participação ativa para a conservação da biodiversidade.

Dessa forma, conforme Carvalho Junior et. al (2014), o Guia PMBOK foi utilizado para determinar as etapas do planejamento, promover agilidade na gestão dos recursos, monitoramento das ações, definição das etapas da realização das áreas de estudos, busca por alternativas sustentáveis no Terceiro Setor e realização da EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Todo o planejamento executado por meio do gerenciamento de projetos permitiu mensurar a viabilidade da implantação do projeto na região e estabelecer os marcos de controle do processo a fim de empregar os recursos financeiros e materiais (Carvalho Junior et al. 2014). Em razão do gerenciamento de projetos com a análise do ambiente, foi possível estabelecer os marcos com as principais ações propostas para serem desenvolvidas naquele período:

Fig. 1- Principais marcos de controle do Projeto Ariranha

Marco	Data
Alugar a base de pesquisa	18-02-2013
Elaborar mapas e banco de dados em SIG	21 -02-2014
Saída de Campo 1	08-04-2013
Saída de Campo 7	07-10-2013
Palestra na escola (Primeira)	01-04-2013
Curso de Capacitação (Primeiro)	03-03-2014
Cartilha educativa	07-04-2014
Relatório Trimestral I	17-03-2013
Relatório Trimestral II	17-06-2013
Relatório Trimestral III	17-09-2013
Relatório Trimestral IV	17-12-2013
Relatório Trimestral V	17-03-2014
Relatório Trimestral VI	17-06-2014
Relatório Trimestral VII	17-09-2014
Relatório Trimestral VIII	17-12-2014
Reunião final da equipe	20-12-2014

Fonte: Carvalho Junior et al. (2014, p. 45)

No caso desta pesquisa relatada, o trabalho de Carvalho Junior et al. (2014) foi desenvolvido antes da implantação de todos os marcos do projeto Ariranha com foco nos esforços preliminares e de planejamento executados para as ações previstas.

O segundo estudo de caso é o “Projeto Turismo Solidário- Frade-Macaé”, no Rio de Janeiro. Elaborado pela equipe técnica da Subsecretaria de Turismo de Macaé em 2016 e com a finalidade de diversificar a oferta turística (Nunes, 2016). Dessa forma, a autora desenvolveu artigo científico com o objetivo de analisar os impactos da gestão de riscos na implantação desse projeto. Para elaboração da pesquisa, Nunes (2016) utilizou a quinta edição do Guia PMBOK, considerando que a gestão de riscos é uma das 10 áreas de conhecimento definidas.

De acordo com as análises realizadas por Nunes (2016), o gerenciamento de riscos foi considerado na fase de planejamento para a identificação dos riscos, verificação da possibilidade de implantação do projeto, identificação dos stakeholders e opinião especializada dos turismólogos da equipe. Com isso, foi possível estabelecer os impactos conforme abaixo:

Fig. 2- Probabilidade X Impactos- Projeto Turismo Solidário- Frade

		PROBABILIDADE			
		ALTO	MÉDIO	BAIXO	
I M P A C T O	A L T O	<ul style="list-style-type: none"> • Não aderência da comunidade local; • Não envolvimento da iniciativa privada; • Descontinuidade política; • Conservação da biodiversidade- a partir da visão das atratividades da região; 	<ul style="list-style-type: none"> • A atividade não gerar a receita desejada para manter os empreendimentos doa atores locais ligados ao projeto comprometendo a continuidade do seguimento; • O mercado não absorve a oferta; • Valorização da cultura local; • Atores envolvidos não entenderem a importância da qualificação profissional; 	-	
		M É D I O	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas casas recebem turistas, outras não; • A comunidade não compreender o diferencial do turismo solidário; • Aumento da renda dos produtores locais e moradores que aderirem ao projeto; • Diversificar a economia local; 	-
			B A I X O	-	-

Fonte: Nunes (2016, p. 18)

Sendo assim, o gerenciamento de riscos possibilitou analisar o cenário de implantação do projeto demonstrando que a maioria dos impactos são classificados como de alto risco, a exemplo do não envolvimento da comunidade local e a percepção de que o projeto não proporciona o retorno financeiro esperado. Com isso, Nunes (2016) afirma que a gestão de riscos permitiu verificar a necessidade de adiar a implantação do projeto com o objetivo de não desperdiçar recursos humanos e financeiros.

Com base nesses dois estudos de caso e estabelecendo diálogo com a 7ª edição do Guia PMBOK (2021), seja no setor público ou privado, para gerenciar projetos, é preciso ter conhecimento sobre diretrizes e definições sobre o assunto. Assim, os doze princípios estabelecidos pelo PMBOK (2021) são fundamentais para serem aplicados pela equipe e a maneira como serão aplicados dependerá de diversos fatores como por exemplo, o projeto que será desenvolvido, o que será entregue, contexto e partes interessadas (PMBOK, 2021). Desses princípios, destacaremos dois que permitem uma análise profunda com o turismo, a saber: seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso e envolva-se de fato com as partes interessadas. Sendo assim, analisaremos o primeiro princípio conforme abaixo:

Fig. 3 – Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso.

ADMINISTRAÇÃO

Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes externas e internas. Demonstram um amplo compromisso com os impactos financeiros, sociais e ambientais dos projetos que apoiam.

- A administração abrange responsabilidades internas e externas à organização
- A administração inclui:
 - Integridade
 - Cuidado
 - Confiabilidade
 - Conformidade
- Uma visão holística da administração considera a conscientização financeira, social, técnica e ambiental.

Fonte: PMBOK (2021, p.38)

De acordo com a figura acima, o Guia PMBOK (2021) destaca que, ao gerenciar um projeto, a administração deve levar em consideração diversos aspectos internos e externos. Internamente, é preciso trabalhar constantemente e por meio do alinhamento com os valores e missão, ter compromisso com a equipe do projeto e utilizar conscientemente os recursos financeiros. No tocante ao ambiente externo, preocupa-se com a sustentabilidade ambiental, com o impacto nas comunidades locais e relacionamento com parceiros e canais (PMBOK, 2021).

Trazendo à baila dessa discussão para o turismo, percebemos a importância de uma boa gestão e a consciência diligente e respeitosa para desenvolver projetos em uma região e como isso interferirá no resultado do desenvolvimento turístico. “Excessos, má gestão e mau planejamento no desenvolvimento do turismo têm efeitos determinantes no ambiente dos destinos.” (Ferreira, 2009, p.107). Além disso, outro fator é considerar o turismo como uma atividade que produz muitos impactos e a forma como será planejado e desenvolvido determinará os tipos de impactos. “Baseado no entendimento de que o turismo é uma atividade altamente impactante, principalmente se não planejada e vista com um eixo econômico apenas, os prejuízos são muito maiores” (Alexandre et al., 2019, p, 2).

Sobre isso, Alexandre et al. (2019) elaboraram um quadro explicativo com os impactos potenciais positivos e negativos do turismo separados em seis dimensões: economia, turismo e comércio, sociedade e cultura, psicologia, política e administrativa e meio ambiente.

Fig. 4 – Impactos potenciais do turismo

DIMENSÃO	IMPACTOS POTENCIAIS POSITIVOS	IMPACTOS POTENCIAIS NEGATIVOS
Economia	Receitas, empregos, nível de vida da população local, atração de investimentos.	Inflação local, especulação imobiliária, concentração dos investimentos e perda de investimentos alternativos, custos em termos de infraestrutura necessária.
Turismo e Comércio	Reconhecimento da região, novas infraestruturas, mais acessibilidade.	Preços elevados, desenvolvimento descontrolado do comércio local.
Sociedade e cultura	Maior empenho dos residentes na promoção dos eventos locais, reforço dos valores e tradições locais.	Comercialização razoável de atividades primárias, alteração dos costumes em função do turismo, custos sociais (prostituição, abuso de drogas e álcool).
Psicologia	Orgulho quanto aos costumes locais, reconhecimento das riquezas da troca com o outro.	Atitudes defensivas face a outras culturas, hostilidade por dificuldade de comunicação.
Política e Administrativa	Desenvolvimento local integrado.	Mal planejamento, segregação socioespacial.
Meio ambiente	Novas infraestruturas, conservação de algumas áreas, estratégias de gestão sustentável.	Degradação ambiental, poluição, alteração de hábitos alimentares, produção excessiva e sazonal de resíduos sólidos.

Fonte: Alexandre et al. (2017, s/p.)

Logo, a título de exemplificação, na questão ambiental, um projeto que não leva em consideração a preservação do meio ambiente pode destruir diversos recursos naturais. Por outro lado, quando um projeto turístico é implantado de forma consciente e com planejamento

adequado conseguimos gerar impactos positivos. Decerto, Ferreira (2009) baseada em Rushmann (1999) aponta impactos ambientais positivos do turismo na conservação do patrimônio natural, a saber: valorização do contato com a natureza, criação de programas para preservação ambiental e utilização racional dos espaços naturais.

Não raro, de acordo com Medeiros e Moraes (2013), o turismo exerce grande impacto na vida das pessoas e, nas últimas décadas, muitas preocupações surgiram sobre esses impactos no meio ambiente principalmente porque muitos recursos naturais são finitos. Por esse motivo, os autores reforçam a necessidade de elaborar planos e projetos de forma organizada e multidisciplinar. Um exemplo de cautela e preocupação com o desenvolvimento sustentável é o acompanhamento das leis ambientais de uma localidade (Medeiros & Moraes, 2013).

Por outro lado, no âmbito social e cultural um dos grandes desafios do turismo é o relacionamento entre turistas e a comunidade local e os impactos no modo de vida dos municípios. Efetivamente, com base em Ferreira (2009), é possível notar que o interesse por novos costumes e tradições motiva muitos turistas a conhecerem outros lugares. Sendo assim, as diferenças culturais entre turistas e moradores são elementos que despertam a curiosidade e atração. Entretanto, esse contato deve ser pensado e realizado com respeito e cordialidade. Infelizmente, em vários destinos ocorreu a massificação do turismo o que afetou o modo de vida das comunidades e até mesmo as manifestações culturais sofreram alterações. Vemos isso claramente no “efeito demonstração” que reproduz padrões de consumo.

Por situações como essa, ressaltamos a relevância do entendimento da realidade e contexto de uma localidade para o desenvolvimento de projetos na região. Dessa forma, podemos contribuir por meio dos impactos positivos do turismo, conforme Ferreira (2009): valorização da cultura local como a gastronomia, artesanato e música, preservação do patrimônio histórico e valorização do sentimento de pertencimento.

Do mesmo modo, de acordo com Turismo 360 Consultoria (2022) o turismo tem um grande potencial para transformar a vida das pessoas. Além disso, possui a premissa de conectá-las, o que o difere dos demais setores da economia. Adicionalmente, para que ocorra a troca entre moradores e turistas é necessário considerar o respeito com o ambiente e com a comunidade local (Turismo 360 Consultoria, 2022).

Sobre isso, é interessante notarmos a interlocução com outro princípio destacado pelo PMBOK (2021) que é envolver-se de fato com as partes interessadas. “As partes interessadas podem ser pessoas, grupos, organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. (PMBOK, 2021, p. 31).

Fig. 5 – Envolve-se de fato com as partes interessadas

PARTES INTERESSADAS	
<p>O engajamento das partes interessadas deve ser proativo e na medida necessária que possa contribuir para o sucesso do projeto e a satisfação do cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As partes interessadas influenciam os projetos, o desempenho e os resultados. ➤ As equipes do projeto atendem a outras partes interessadas desde que engajadas. ➤ O engajamento das partes interessadas promove a entrega de valor de modo proativo.

Fonte: PMBOK (2021, p.43).

No tocante ao turismo, muitas vezes o interesse e a realidade de uma comunidade que serão afetados diretamente por um projeto não são pensados ou considerados, o que conseqüentemente acarretam impactos e efeitos negativos em uma região. Sobre isso, vale ressaltar que:

As partes interessadas podem ir e vir ao longo do ciclo de vida de um projeto. Além disso, o grau de interesse, influência ou impacto de uma parte interessada pode mudar ao longo do tempo. As partes interessadas, especialmente aquelas com alto grau de influência e que têm uma visão desfavorável ou neutra de um projeto, precisa estar efetivamente engajadas para que seus interesses, preocupações e direitos sejam compreendidos. Assim, a equipe do projeto pode abordar essas preocupações por meio de engajamento e suporte efetivos, que levam à probabilidade de um resultado bem sucedido do projeto (PMBOK, 2021, p.32).

Ao estudar o Guia PMBOK (2021), podemos observar que identificar as partes interessadas do projeto é uma tarefa que faz parte do planejamento inicial do projeto, assim como continua ao longo do seu desenvolvimento. Após essa identificação, é necessário compreender e analisar os valores, sentimentos e crenças das partes interessadas. Além disso, em muitos casos, em razão do grande número de envolvidos, pode ser preciso priorizar algumas partes envolvidas e ao longo do projeto fazer novamente a priorização com base nas mudanças que ocorrerão no projeto. E outra ação é engajar, pois é fundamental trabalhar de forma colaborativa para tomar decisões e resolver problemas e isso deve sempre ser monitorado (PMBOK, 2021). Sobre isso, afirma Vieira (2014):

Nessa perspectiva, a atividade turística deve ser planejada e ter, como princípio, a sustentabilidade ambiental econômica, sociocultural e político- institucional. Sendo desenvolvida de forma adequada, maximiza benefícios e desenvolve a comunidade. Para tanto, as partes interessadas neste segmento devem agir ou gerir de forma coletiva, de modo a fortalecer a cultura local e regional, preservando a identidade social e fomentando a diversidade cultural das comunidades. (Vieira, 2014, p. 12)

Ademais, conforme Vieira (2014) o turismo não é apenas uma atividade lucrativa, mas também uma prática social que deve ser planejada não apenas para benefício dos turistas, mas também como forma de promover a interação entre turistas e moradores.

Uma discussão sobre os aspectos mais complexos do turismo

Além dos aspectos analisados, é necessário discutir sobre as características peculiares que a atividade turística possui e que requerem uma maior atenção no planejamento. Sobre isso, Vieira (2014) afirma que o turismo possui características específicas que o difere das demais atividades, devido à originalidade de cada região e conseqüentemente os seus benefícios. Adicionalmente, considerando essas características, Beni (1998) destaca alguns pontos que determinam as particularidades do turismo. Um deles é a qualidade. “A qualidade do produto turístico é comprometida pela multiplicidade de contatos diretos entre a empresa e o cliente. Isso coloca dificuldades à administração do Turismo” (Beni, 1998, p.173). Ou seja, o turismo é formado por vários serviços integrados que são ofertados ao turista e interferem na sua percepção do destino. Considerando isso, o gerenciamento de projetos permite um controle e acompanhamento na criação de produtos ou serviços turísticos de modo a fornecer uma maior qualidade. Nisso, o gerenciamento de projetos proporciona melhorias para a logística de operação, execução, monitoramento e competitividade que afetam a qualidade do produto ou serviço turístico oferecido (Velloso, 2016).

Além disso, no âmbito econômico, Scotton et al. (2013) afirmam que a atividade turística quando desenvolvida de forma planejada pode diversificar a economia, aumentar o PIB e estimular o desenvolvimento da infraestrutura local. Semelhantemente, Vieira (2014) explica que em localidades com deficiências econômicas, o turismo é visto como uma alternativa para fomentar o município por meio da geração de renda. Contudo, Scotton et al. (2013) revelam que a falta de planejamento ou má condução da gestão do turismo pode gerar efeitos negativos como a degradação do patrimônio, perda de identidade e poluição no geral. Por isso, os autores defendem o planejamento e gerenciamento dos projetos turísticos.

Na esteira dessa reflexão, Velloso (2016) destaca que o gerenciamento de projetos possibilita aprimorar a utilização de recursos e potencializar o uso do tempo. Ademais, a autora reforça que a utilização de uma abordagem adequada ao realizar um projeto diminui riscos como o cancelamento ou ineficiência no alcance do objetivo assim como evita desperdícios na empresa. Nisso, Velloso (2016) afirma que existem aspectos que são inerentes ao gerenciamento de projetos que demonstram como o gerenciamento é fundamental como por exemplo a identificação do escopo, o custo do projeto, prazo para execução, etapas do cronograma e o relacionamento com os parceiros.

Mais que isso, de acordo com o Guia PMBOK (2021) um projeto entrega não apenas produtos e artefatos, mas também resultados que criem valor para as partes interessadas, ou seja, possui um significado mais amplo. O valor é o benefício e a importância de algo:

As diferentes partes interessadas percebem o valor de maneiras diferentes. Os clientes podem definir valor como a capacidade de usar recursos ou funções específicas de um produto. As organizações podem se concentrar no valor do negócio conforme determinado por métricas financeiras, como benefícios menos o custo de atingir esses benefícios. O valor social pode incluir a contribuição para grupos de pessoas, comunidades ou meio ambiente (PMBOK, 2021, p.05).

Dessa forma, quando pensamos na atividade turística devemos nos preocupar com o valor que aquele projeto irá desenvolver nas partes interessadas. Qual a contribuição que queremos deixar com o desenvolvimento de um projeto turístico? Quais os impactos desse projeto na comunidade? Assim, com uma preocupação mais ampla e legítima com as pessoas e com as localidades conseguiremos desenvolver projetos de maneira mais eficiente e buscando melhorias não apenas econômicas, mas também sociais por meio do gerenciamento de projetos.

Considerações Finais

Como vimos, o gerenciamento de projetos é um processo que permite planejar e acompanhar os projetos buscando desenvolver ações e produtos com eficiência. Ademais, entendendo a gama de características que a atividade turística possui, evidencia a necessidade da execução do gerenciamento de projetos com vistas a reduzir os impactos negativos nos destinos.

Com o desenvolvimento desta pesquisa conseguimos atingir os objetivos estabelecidos porque por meio dos resultados obtidos, é possível analisar a importância do gerenciamento de projetos nos destinos turísticos dialogando com os princípios norteadores do Guia PMBOK (2021). Ademais, por meio dos dois estudos de caso apresentados, sendo que o primeiro se refere ao Projeto Ariranha, o qual por meio do gerenciamento de projetos foi possível verificar a viabilidade da sua implantação, assim como o segundo estudo de caso do Projeto de Turismo Solidário do distrito do Frade. Este último caso, demonstrou que o gerenciamento de projetos e mais especificadamente, o gerenciamento de riscos, mostrou a inviabilidade da implantação do projeto naquele momento, evitando o desperdício de recursos humanos e materiais.

Em suma, entendemos a necessidade da existência de profissionais, principalmente no setor público, que entendam todos os procedimentos necessários para que isso ocorra. Isso inclui desde a identificação de uma necessidade, ter conhecimento teórico do que é necessário para elaborar um projeto, quais recursos utilizar, previsão de orçamento, prazos e ações necessárias. Outro ponto interessante é ter o conhecimento das principais fontes de captação de recursos para não perder oportunidades de financiamento.

Destarte, quando um destino possui profissionais qualificados com esse conhecimento, é evidente a preparação para atuar com as ferramentas necessárias, utilizando os princípios sugeridos pelo PMBOK (2021), com a comunicação com os *stakeholders* e atenção às necessidades da comunidade. Entretanto, destacamos que apenas a utilização do Guia PMBOK (2021) não garantirá o sucesso de um projeto, isso porque, como vimos, a implantação de um projeto turístico depende de diversos fatores. Entretanto, é notável, como os princípios estabelecidos pelo Guia PMBOK (2021) auxiliam no planejamento. Assim, considerando as transformações que ocorrem na sociedade ao longo dos anos, é relevante o trabalho do PMI na atualização do material almejando as adaptações necessárias.

Referências

- Agência Brasil (2022). *Turismo brasileiro experimenta retomada após a pandemia*. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-07/turismo-brasileiro-experimenta-retomada-apospandemia>
- Alexandre, L. M. de M., Macedo, H. dos S., & Araújo. H. M. de. (2019). *Os impactos socioculturais e socioambientais do turismo no ambiente costeiro: Um olhar para o litoral sul sergipano*. 41. <https://doi.org/10.4000/confins.22118>
- Almeida, I. D. (2021). *Metodologia do trabalho científico*. Coleção Geografia. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/49435>
- Alves, M. L. B. (2011). Reflexões sobre a pesquisa qualitativa aplicada ao turismo. *Revista Turismo em análise*, 22(3), 500-613. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v22i3p599-613>
- Barbosa, Y. M. (2002) *História das viagens e do turismo*. São Paulo: Aleph. (Coleção ABC do Turismo).
- Beni, M.C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. 2 ed. São Paulo: Senac.
- Castillo Nechar, M., & Panosso Neto, A. (2014). Epistemologia do turismo: Escolas teóricas e proposta crítica. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(1), 120-144. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i1.719>
- Carvalho, M. T. M., & Azevedo, M. B. A. (2013) Aplicação do Gerenciamento de Tempo conforme o Guia PMBOK em empreendimento habitacional em Brasília. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 8(3), 113-130. <https://doi.org/10.15675/gepros.v9i3.949>
- Carvalho, L. O. R., Duarte, F. R., Menezes, A. H. N., & Souza, T. E. S. (2019). *Metodologia científica: Teoria e aplicação na educação a distância*. [Versão digital] Recuperado de <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>
- Carvalho Júnior, O., Dutra, P. P. C., Alves, V., & Ramos, P. R. (2014). Projeto Ariranha: Aplicação do gerenciamento de projetos visando à conservação da biodiversidade. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(2), 33-49. <https://doi.org/10.22279/navus.2014.v4n2.p33-49.178>
- Cisne, R., & Gastal, S. (2010). Turismo e sua história: discutindo periodizações. *Anais do VI Seminário de Pesquisa e Turismo do Mercosul*. Universidade de Caxias do Sul. Recuperado de https://www.uces.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/arquivos/09/Turismo%20e%20sua%20historia.pdf
- Corbari, S. D., & Grimm, I. J. (2020). A pandemia de covid-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. *Ateliê do Turismo*, 4(2), 1-26. Recuperado de <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/11284>
- Ferreira, L. (2009). Impactos do turismo nos destinos turísticos. Percursos e ideias: *Revista Científica do ISCET*. 2(1), 105-116. Recuperado de <https://www.iscet.pt/uploads/Revista%20Cient%20e%20Ideias/Revista2009.pdf>
- Leal, R. L. M. (2014). *Elaboração de projetos*. 1ª ed. São Paulo: Know How Tecnologia Educacional.
- Lima Júnior, E. N. (2021). *Gestão de Projetos: Metodologia fundamentada nas práticas do Guia PMBOK*. Monografia apresentada no curso de Engenharia Civil no Instituto Federal de Goiás. Recuperado de <https://repositorio.ifg.edu.br/jandle/prefix/828>

- Medeiros, L. da C., & Moraes, P. E. S. (2013). Turismo e sustentabilidade ambiental: Referências para o desenvolvimento de um turismo sustentável. *Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 3(2), 198-234. <https://doi.org/10.22292/mas.v3i2.181>
- Ministério do Turismo (2016). *Quem é o turismólogo?* Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/quem-e-o-turimologo>
- Ministério do Turismo. (2022). *Viajar está no topo da lista de desejos dos brasileiros no pós-pandemia*. Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/viajar-esta-no-topo-da-lista-de-desejos-dos-brasileiros-no-pos-pandemia>
- Ministério do Turismo (2023) *Turismo no Brasil cresce e acumula R\$ 121 bilhões entre janeiro e agosto*. Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-no-brasil-cresce-e-acumula-r-121-bilhoes-entre-janeiro-e-agosto>
- Nunes, J. R. T. S. (2016). O gerenciamento de riscos nos projetos turísticos: O caso do Projeto de Turismo Solidário no distrito do Frade- Macaé (Rio de Janeiro/RJ, Brasil.). *Revista Turismo e Sociedade*, 9(3), 1-23. <https://doi.org/10.5380/tes.v9i3.48207>
- Paes, L. A. B. (2014) A utilização da metodologia PMBOK no gerenciamento de projetos: Uma análise das novas práticas propostas na 5ª edição. *REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM*, 7(1), 170-191. Recuperado de <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/764>
- Pellegrini, R. (2020). *Análises práticas das 6ª e 7ª edições do Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos*. Monografia apresentada no Curso de Graduação de Tecnologias da Informação da UFSC. Recuperado em: <https://repositorio.ufsc/handle/123456789/219680>
- PMBOK (2021). *Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento e Gerenciamento de Projetos*. Guia PMBOK. 7 ed. Newtown Square. PMI- Project Management Institute.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013) *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Recuperado de <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Scotton, R. F., Elgeman, R., Machado, E. E., & Fracasso, E. M. (2013) Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: O caso de Bento Gonçalves-RS. *Revista Ciências Administrativas*, (19), 741-745. Recuperado de <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3387>
- Silva, A. & Mendes-Filho., L. (2023). *Credibilidade do travel influencer no Instagram afetando a intenção do viajante na escolha de destinos*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, (17), 01-17. Doi <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2669>
- Turismo 360 Consultoria. (2022) *Impacto positivo: Qual o papel do turismo na vida das pessoas?* Recuperado de <https://t360consultoria.com/impacto-positivo-turismo-na-vida-das-pessoas/#:~:text=Contribui%20com%20a%20autoestima%20e,recursos%20naturais%20a%20outras%20gera%C3%A7%C3%B5es>
- Taboada, F. S. (2013) *Implementação de um Guia Turístico Digital baseado em dispositivos móveis*. Relatório de Estágio Profissionalizante do Mestrado em Computação Móvel do Instituto Politécnico da Guarda. Recuperado de <https://bdidigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/2263>
- Velloso, M. H. M. M. (2016). *Gestão de projetos no turismo: Uma proposta de adequação metodológica para o turismo social*. (Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Turismo, Universidade Federal Fluminense). Recuperado de <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5137/Maria%20Helena%20Montalv%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vieira, F. V. (2014). *Apoio dos residentes ao processo de gestão de projetos turísticos ambientais: Um estudo de caso do Vale dos Dinossauros e Sousa/PB*. (Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Recuperado de https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/18165/1/KalineFV_DISSERT.pdf

Esse artigo apresenta resultados parciais de Especialização em Gestão de Projetos com Habilitação em Docência no Ensino Superior concluída em 2022

