



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
DOUTORADO EM TURISMO**

DARLYNE FONTES VIRGINIO

**GESTÃO DE PROJETOS TURÍSTICOS:
A TEORIA DO SUCESSO APLICADA À ROTEIRIZAÇÃO**

**NATAL
2025**

DARLYNE FONTES VIRGINIO

GESTÃO DE PROJETOS TURÍSTICOS:
A TEORIA DO SUCESSO APLICADA À ROTEIRIZAÇÃO

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Turismo na área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo,
Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Virginio, Darlyne Fontes.

Gestão de projetos turísticos: a teoria do sucesso aplicada à roteirização / Darlyne Fontes Virginio. - Natal, 2025.
352f.: il.

Tese (Doutorado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo.

1. Gestão de projetos - Tese. 2. Turismo - Tese. 3. Roteirização - Tese. 4. Programa de Regionalização do Turismo (PRT) - Tese. I. Araújo, Maria Valéria Pereira de. II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 005.53:338.48

Darlyne Fontes Virginio

**Gestão de Projetos Turísticos:
A Teoria do Sucesso aplicada à Roteirização**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Doutora em Turismo na área de Gestão em Turismo.

Natal, 25 de agosto de 2025.

Banca Examinadora:

Profa. Maria V. Pereira de Araújo, Dr.^a

Presidente da Banca e Orientadora – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Guilherme Bridi, Dr.

Examinador Interno ao Programa – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Josué Vítor de Medeiros Júnior, Dr.

Examinador Externo ao Programa – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Profa. Daniela Fantoni Alvares, Dra.

Examinadora Externa à Instituição – Universidade dos Açores

Prof. David Leonardo Bouças da Silva, Dr.

Examinador Externo à Instituição – Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

O sucesso e o fracasso fazem parte da vida, mas são as pessoas que nos cercam, as responsáveis por tornarem esse processo menos árduo. Grata a DEUS por todas essas pessoas ao meu redor, a quem dedico o meu respeito, carinho e atenção em forma de palavras:

A minha FAMÍLIA é quem me sustenta todos os dias, deixo minha gratidão em especial à Dona Fátima e Aurora, elas são minha inspiração diária para seguir.

Aos meus AMIGOS, que são muitos, gosto de agregar e manter em minha vida os melhores. Eles sabem quem são, não posso nomear sob risco de aumentar ainda mais as páginas dessa tese (pois é), enfim, obrigada por estarem por perto quando as coisas ficaram ainda mais difíceis.

Ao IFRN, aqui se inclui todos os servidores que contribuíram para o meu afastamento, retribuo com o que sei fazer de melhor, que é trabalhar e compartilhar conhecimento em ensino, pesquisa e extensão com os nossos alunos.

A UFRN, minha segunda casa (clichê, sim), desde 2004 frequento esse ambiente e devo parte do que sou a essa instituição, minha reverência eterna por tudo o que representa na minha vida e na de milhares de pessoas, só quem (realmente) viveu, sabe!

Ao PPGTUR que soube acolher, obrigada. Aos amigos da turma, antigos e novos, que prazer dividir esse período com vocês. Contem comigo! Aos professores, Valéria Araújo e Guilherme Bridi, essa tese é densa, eu sei! Aqui, quero muito agradecer pela escuta, pela parceria, pela liberdade em construir algo desafiador, mas com ombridade. Continuemos!

Aos PARTICIPANTES da pesquisa, meu sincero agradecimento, vocês foram essenciais para a concretização desse trabalho. A vocês, devolvo em forma de conteúdo, nesta tese e em outras produções, sobre gestão de projetos turísticos.

Virginio, Darlyne Fontes. 2025. Gestão de Projetos Turísticos: A Teoria do Sucesso aplicada à Roteirização. Tese (Programa de Pós-graduação em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 353p.

RESUMO

A atividade turística deve compor em suas iniciativas estratégicas, a gestão de projetos, pois é por meio de projetos que as organizações têm inovado, implementado melhorias e desenvolvido novos produtos. Embora se reconheça a generalidade em lidar com o tema gestão de projetos, considera-se importante observar as particularidades do turismo ao aplicar conceitos, metodologias e técnicas. Nesse contexto, os projetos turísticos tendem a causar transformações robustas no espaço físico, social, ambiental e econômico dos lugares, os determinando como uma agenda potente. Entretanto, para obter recursos e investir em novos produtos, o sucesso nessas empreitadas é um fator decisivo, especialmente, quando são provenientes do setor público. Assim, a teoria do Sucesso de projetos foi aplicada ao campo da gestão de projetos turísticos do setor público brasileiro, especialmente, a partir da gestão dos projetos de roteirização turística (determinante para a dinamização da oferta nos destinos). Para tanto, o presente estudo teve como objetivo geral: Analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos. Quanto aos aspectos metodológicos, possui postura epistemológica construtivista com viés crítico, de natureza aplicada, tendo na abordagem do problema uma característica qualiquantitativa. No que se refere à população do estudo, foi composta por gestores que atuam ou atuaram na gestão de projetos de roteirização turística com recursos públicos e/ou do Sebrae, obedecendo a critérios específicos para determinar as 04 amostras do estudo, totalizando 30 gestores. Quanto ao recorte espacial, a Região Nordeste do Brasil, representa o enquadramento do presente estudo. A pesquisa se dividiu em três etapas, sendo: bibliográfica, documental e qualiquantitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de procedimentos técnicos, compostos por métodos mistos: Levantamento bibliográfico e documental, entrevistas semiestruturadas, aplicação de Questionário *online* e de uma Escala de Relevância de Critérios de sucesso para projetos turísticos (ERCS-PROTUR). Para a análise dos dados, considerou-se a triangulação de teorias, métodos e dados. O *software Iramuteq* foi utilizado para a interpretação dos dados das entrevistas, assim como planilhas e tabelas de frequência foram utilizadas para os dados quantitativos, a análise de conteúdo permeou esse processo. Por fim, desenvolvendo uma análise particular para a escala proposta e validada pelo estudo, utilizou-se de medidas estatísticas descritivas, como média, mediana e desvio padrão. Dessa forma, os resultados inferem que a atividade turística, com sua capilaridade e multidisciplinaridade encontra na gestão de projetos um forte amparo aos seus processos e práticas. Entretanto, “gestão de projetos” e “turismo”, revelam uma relação frágil, tanto em seus aspectos teóricos quanto práticos. São apresentados os aspectos do panorama da gestão de projetos turísticos do setor público brasileiro. Mais ainda, o entrelace do PRT com a roteirização, a atuação e relevância de iniciativas importantes nesse processo. Dentre os resultados práticos, elencaram-se oito tipos de projetos turísticos, além dos segmentos prioritários e das características do produto turístico que mais interferem em projetos de roteirização turística. Outro resultado importante foi a validação de uma ferramenta para projetos turísticos, a ERCS-PROTUR. Tendo, ao final, sido aplicada para a gestão de projetos de roteirização turística, alcançado 06 categorias e 24 critérios de sucesso. Ratifica-se que há um caminho longo a ser percorrido sobre o tema gestão de projetos turísticos, entretanto, o presente estudo traz bases sólidas e entrelaça aspectos fundamentais a esse campo, avançando

desde os aspectos conceituais, aos pressupostos e concluindo com a sua aplicabilidade à luz da teoria do sucesso em projetos.

Palavras-Chave: Gestão de projetos; Turismo; Roteirização; PRT; Critérios de Sucesso.

Virginio, Darlyne Fontes. 2025. *Gestão de Projetos Turísticos: A Teoria do Sucesso aplicada à Roteirização*. Tese (Programa de Pós-graduação em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 353p.

ABSTRACT

Tourism activity must incorporate project management into its strategic initiatives, as it is through projects that organizations have innovated, implemented improvements, and developed new products. Although project management is often approached in a general way, it is important to consider the particularities of tourism when applying concepts, methodologies, and techniques. In this context, tourism projects tend to provoke significant transformations in the physical, social, environmental, and economic dimensions of places, thus establishing themselves as a powerful agenda. However, in order to secure funding and invest in new products, success in these initiatives becomes a decisive factor—especially when resources originate from the public sector. Therefore, the Project Success theory was applied to the field of public sector tourism project management in Brazil, particularly in the management of tourism route development projects (which are essential for enhancing destination offerings). Accordingly, the general objective of this study was to analyze the management of tourism route development projects—their conception, assumptions, and application—within the scope of the Tourism Regionalization Program (PRT), in light of project success theory. From a methodological perspective, the study adopts a constructivist epistemological stance with a critical bias, applied in nature, and follows a quali-quantitative approach to the research problem. The study population comprises managers who currently or previously worked on publicly or Sebrae-funded tourism route development projects, following specific criteria to define the four sample groups, totaling 30 managers. The geographic scope is the Northeast region of Brazil. The research was conducted in three stages: bibliographic, documental, and quali-quantitative. Data collection was carried out through mixed technical procedures, including literature and document review, semi-structured interviews, an online questionnaire, and the application of the *Relevance Scale of Success Criteria for Tourism Projects* (ERCS-PROTUR). For data analysis, triangulation of theories, methods, and data was adopted. The Iramuteq software was used to interpret interview data, while spreadsheets and frequency tables were used for quantitative data. Content analysis guided the overall process. Finally, a specific analysis was conducted for the proposed and validated scale using descriptive statistics such as mean, median, and standard deviation. The results suggest that tourism activity, with its capillarity and multidisciplinary nature, finds strong support in project management practices. However, the relationship between "project management" and "tourism" remains fragile, both theoretically and practically. The study presents an overview of public sector tourism project management in Brazil, including the intersection of the PRT with route development and the relevance of key initiatives. Among the practical findings, eight types of tourism projects were identified, as well as the priority segments and tourism product characteristics that most influence route development projects. Another key result is the validation of a tool for tourism projects: the ERCS-PROTUR, which, when applied to tourism route project management, resulted in six categories and 24 success criteria. The study confirms that there is still a long path to be explored in the field of tourism project management. Nonetheless, it lays solid foundations and interweaves fundamental aspects of the field, advancing from conceptual dimensions and theoretical assumptions to its practical applicability through the lens of project success theory.

Keywords: Project management; Tourism; Route development; PRT; Success criteria.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APM - Agile Project Management (Gerenciamento Ágil de Projeto)
- BoK - Body of Knowledge (Corpo ou Conjunto de Conhecimentos)
- BOT - Build Operate Transfer (Construção, Operação e Transferência)
- CEP - Comitê de Ética em Pesquisa
- CHD - Classificação Hierárquica Descendente
- CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CS - Critérios de Sucesso
- EMBoK - Event Management Body of Knowledge (Corpo ou Conjunto de Conhecimento em Gestão de Eventos)
- ERCS – PROTUR -: Escala; Relevância; Critérios de sucesso - Projetos Turísticos.
- FCS - Fatores Críticos de Sucesso
- GP - Gestão de Projetos
- IGR - Instâncias de Governança Regional
- IJPM - International Journal of Project Management (Revista Internacional de Gerenciamento de Projetos)
- IRaMuTeQ - Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Interface R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários)
- LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
- MTUR - Ministério do Turismo
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PIB - Produto Interno Bruto
- PMI - Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
- PMJ - Project Management Journal (Revista de Gerenciamento de Projetos)
- PPP – Parceria Público-Privada
- PRT - Programa de Regionalização do Turismo
- RNR - Rede Nacional de Regionalização
- RSL - Revisão Sistematizada da Literatura

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timely (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista e Temporizável.)

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TTCI - Travel & Tourism Competitiveness Index (Índice de Competitividade em Viagens e Turismo)

TTDI – Travel & Tourism Development Index (Índice de Desenvolvimento de Viagens e Turismo)

WEF - World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Questões Norteadoras da Pesquisa</i>	20
Tabela 2 - <i>Delimitações e Caráter Inovador da Pesquisa</i>	23
Tabela 3 - <i>Relação dos ODS com o Presente Estudo</i>	26
Tabela 4 - <i>Estado da Arte Sobre Gestão de Projetos Turísticos para a Construção desta Tese</i>	28
Tabela 5 - <i>Principais Guias de Conhecimentos Aplicados à Gestão de Projetos de Qualquer Área</i>	38
Tabela 6 - <i>Principais Escolas de Pensamento em Gestão de Projetos</i>	42
Tabela 7 - <i>Tipos de projetos e exemplos de produtos gerados</i>	47
Tabela 8 - <i>Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos e Mapeamento das Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK</i>	53
Tabela 9 - <i>Aspectos que a Serem Considerados para uso da Metodologia Híbrida</i>	56
Tabela 10 - <i>Benefícios da Gestão de Projetos</i>	58
Tabela 11 - <i>Sucesso em Projetos nas Organizações Públicas</i>	65
Tabela 12 - <i>Exemplos de FCS e CS</i>	72
Tabela 13 - <i>Critérios de Sucesso Categorizados</i>	78
Tabela 14 - <i>Alguns Projetos Implementados Pelo MTur ao Longo dos Anos</i>	124
Tabela 15 - <i>O PRT na Conjuntura dos PNTs</i>	125
Tabela 16 - <i>Ações Orçamentárias e Objetos de Aporte de Recursos do MTur</i>	130
Tabela 17 - <i>Esquema Metodológico do Estudo</i>	131
Tabela 18 - <i>Delineamento Metodológico da Pesquisa</i>	132
Tabela 19 - <i>Sujeitos e Amostra da Pesquisa</i>	140
Tabela 20 - <i>Critérios Para Determinação das Amostras A1 e A2</i>	141
Tabela 21 - <i>Critérios para Determinação das Amostras B1 e B2</i>	143
Tabela 22 - <i>Empresas de Consultoria Especializada em Turismo que Atuaram em Projetos de Roteirização no Nordeste do País, com Recursos Públicos e/ou do Sebrae</i>	145
Tabela 23 - <i>Síntese das Etapas de Coleta dos Dados da Pesquisa</i>	147
Tabela 24 - <i>Revisão da Literatura Brasileira (em Nível Stricto Sensu) Sobre Gestão de Projetos Públicos na Área de Administração</i>	150
Tabela 25 - <i>Panorama da Revisão da Literatura da Tese, Contemplando cada Capítulo e suas Principais Referências</i>	151
Tabela 26 - <i>Procedimentos da Revisão Sistematizada Sobre Gestão de Projetos e Turismo</i>	153
Tabela 27 - <i>Fases e Desdobramentos da Revisão Sistematizada da Literatura Sobre Gestão de Projetos Turísticos</i>	154
Tabela 28 - <i>Estado da Arte Sobre Gestão de Projetos Turísticos</i>	156
Tabela 29 - <i>Fases da Pesquisa Documental Sintetizadas</i>	158
Tabela 30 - <i>Documentos Consultados Sobre a Alusão ao PRT nos Documentos Oficiais do MTur</i>	159
Tabela 31 - <i>Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração do Roteiro de Entrevista e do Questionário</i>	161
Tabela 32 - <i>Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração da Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para Projetos Turísticos</i>	163
Tabela 33 - <i>Entrevistas Realizadas com a Amostra A1</i>	164
Tabela 34 - <i>Entrevistas Realizadas com a Amostra A2</i>	165
Tabela 35 - <i>Agrupamento das Questões por Blocos e Temáticas do Estudo</i>	166
Tabela 36 - <i>Aplicação do Questionário com os Sujeitos da Pesquisa</i>	169
Tabela 37 - <i>Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração da Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para Projetos Turísticos</i>	171

Tabela 38 - <i>Teóricos, Categorias e Critérios de Sucesso da Escala de Relevância Proposta</i>	172
Tabela 39 - <i>Dados da Aplicação com a Amostra A1</i>	174
Tabela 40 - <i>Síntese das Etapas da Análise dos Dados da Pesquisa</i>	176
Tabela 41 - <i>Principais Temas Abordados na RSL Sobre Gestão de Projetos Turísticos</i>	179
Tabela 42 - <i>Percurso da Análise Documental</i>	182
Tabela 43 - <i>Cronograma da Análise dos Dados Qualitativos a Partir das Entrevistas</i>	186
Tabela 44 - <i>Questões com Maior Apelo aos Resultados Almejados pelos Objetivos b) e c)</i>	189
Tabela 45 - <i>Publicações Sobre Gestão de Projetos Turísticos no Âmbito do Setor Público</i>	215
Tabela 46 - <i>Principais Temas e Efeitos Práticos a Partir da Revisão da Literatura</i>	222
Tabela 47 - <i>Formação na área de turismo</i>	225
Tabela 48 - <i>Tempo de Atuação com Gestão de Projetos Turísticos</i>	226
Tabela 49 - <i>Frequência das Competências Identificadas nas Respostas dos Participantes</i>	227
Tabela 50 - <i>Relevância em Possuir Formação Técnica para Atuar como Gestor de Projetos Turísticos</i>	228
Tabela 51 - <i>Relevância em Possuir Experiência Profissional para atuar como Gestor de Projetos Turísticos</i>	228
Tabela 52 - <i>Quantidade de Projetos Turísticos que os Gestores já Atuaram</i>	229
Tabela 53 - <i>Tipos de Projetos Turísticos mais Demandados</i>	230
Tabela 54	232
Tabela 55 - <i>Nível de Concordância sobre a Relação entre Tipo de Projeto e Estratégia de Gerenciamento</i>	233
Tabela 56 - <i>Segmentos Turísticos mais Solicitados para Impulsionar o Turismo em Projetos de Roteirização Turística</i>	234
Tabela 57 - <i>Armadilhas que o Gestor deve Ficar mais Atento</i>	235
Tabela 58 - <i>Desafios da Gestão de Projetos do Setor Público mais Presentes nos Projetos Turísticos</i>	236
Tabela 59 - <i>Organizações do Setor Público que Atuam com Gestão de Projetos Turísticos</i>	237
Tabela 60 - <i>Conhecimento Acerca da Existência de Escritório de Gestão de Projetos em Organizações de Turismo (Pública ou Privada)</i>	238
Tabela 61 - <i>Nome da Organização/Instituição que Possui Escritório de Gestão de Projetos</i>	239
Tabela 62 - <i>Existência de uma Governança de Projetos onde Atuam</i>	240
Tabela 63 - <i>Metodologias de Gestão de Projetos que os Gestores já Utilizaram (ou Utilizam) nos Projetos Turísticos</i>	243
Tabela 64 - <i>Nível de Concordância em Relação a Utilizar uma Metodologia de Gestão de Projetos para o Sucesso de um Projeto</i>	244
Tabela 65 - <i>Utiliza Alguma Metodologia para Definição dos Objetivos e Metas de um Projeto</i>	245
Tabela 66 - <i>Nível de Concordância em Relação ao uso das Ferramentas e Técnicas da Gestão de Projetos Impacta Representativamente o Desempenho dos Projetos</i>	246
Tabela 67 - <i>Técnicas e Ferramentas Mais Utilizados nos Projetos Turísticos</i>	247
Tabela 68 - <i>Características do Produto Turístico que mais Afetam a Gestão de um Projeto de Roteirização Turística</i>	252
Tabela 69 - <i>Áreas de Conhecimento do PMBoK que mais Afetam a Gestão de um Projeto de Roteirização Turística</i>	254
Tabela 70 - <i>Nível de relevância dos seguintes aspectos para a gestão de projetos de roteirização turística</i>	255
Tabela 71 - <i>Nível de Concordância Sobre a Influência do Planejamento e da Gestão no Sucesso de Projetos</i>	259

Tabela 72 - <i>Nível de Concordância Sobre a Definição de Sucesso em Projetos a Partir do Triângulo de Ferro</i>	260
Tabela 73 - <i>Nível de Concordância Sobre a Distinção Entre Sucesso da Gestão e Sucesso do Projeto</i>	261
Tabela 74 - <i>Nível De Concordância Sobre a Geração de Valor aos Negócios Pelas Entregas dos Projetos</i>	262
Tabela 75 - <i>Nível de Concordância Sobre a Necessidade de Customização das Práticas de Gestão de Projeto</i>	263
Tabela 76 - <i>Considerações Que Determinam o Sucesso de um Projeto</i>	264
Tabela 77 - <i>Conhecimento dos Gestores do PRT Sobre Sucesso em Projetos a Partir de Medidas de Desempenho</i>	268
Tabela 78 - <i>Comparativo Entre os Exemplos de Sucesso e Fracasso, a Partir do Nível de Concordância dos Gestores</i>	278
Tabela 79 - <i>Categorias da ERCS-PROTUR por Relevância, Conforme Média da Mediana</i>	283
Tabela 80 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Eficiência</i>	285
Tabela 81 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Sociedade</i>	287
Tabela 82 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Equipe</i>	289
Tabela 83 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Organização Presente</i>	290
Tabela 84 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Organização no Futuro</i>	291
Tabela 85 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para o usuário (Turista)</i>	293
Tabela 86 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Gestão, estratégia e governança</i>	294
Tabela 87 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Ambiência Política</i>	295
Tabela 88 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Sustentabilidade</i>	298
Tabela 89 - <i>ERCS-PROTUR - Categoria Turismo</i>	300
Tabela 90 - <i>Categorias x Percentual de aproveitamento dos Critérios de Sucesso na ERCS-PROTUR</i>	306
Tabela 91 - <i>Principais Critérios de Sucesso para Projetos de Roteirização Turística do Setor Público, a Partir da ERCS-PROTUR</i>	308
Tabela 92 - <i>Síntese das Principais Teorias, Metodologias, Técnicas e/ou Ferramentas de Gestão de Projetos Aplicadas ao Campo do Turismo</i>	310

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Mapa Mental da Pesquisa</i>	34
Figura 2- <i>Mapa Mental de Concepções, Pressupostos e Aplicação em Gestão de Projetos de Roteirização Turística</i>	35
Figura 3 - <i>Técnicas e Ferramentas mais Utilizadas Pelos Gestores (em Ordem Decrescente)</i>	40
Figura 4 - <i>Gerenciamento de Projetos a Partir do Paradigma Hard</i>	44
Figura 5 - <i>Gerenciamento de Projetos a Partir do Paradigma Soft</i>	45
Figura 6 - <i>Ciclo de Vida de um Projeto</i>	49
Figura 7 - <i>Duas Perspectivas para Determinar o Sucesso em Projetos</i>	63
Figura 8 - <i>Diagrama Visual Acerca do Posicionamento Teórico da Tese</i>	136
Figura 9 - <i>Fases da Análise de Conteúdo</i>	177
Figura 10 – <i>Grafo de Como Surgem (ou como são Demandados) os Projetos de Roteirização Turística nas Secretarias de Estado do Turismo do Nordeste</i>	195
Figura 11 – <i>Grafo de Maior Frequência na Destinação de Recursos para Projetos Turísticos pelo Mtur</i>	199
Figura 12 – <i>Grafo de Espaço de Proposições de Novos Projetos Turísticos do Setor Público</i>	203
Figura 13 – <i>Grafo de Importância da Categorização dos Municípios e do Mapa do Turismo Brasileiro para o Fomento de Projetos Turísticos do Setor Público</i>	206
Figura 14 – <i>Nuvem de Palavras da Atuação em Projeto de Roteirização Turística com Recurso de Emenda Parlamentar</i>	209
Figura 15 – <i>Grafo de Impactos Positivos aos Destinos, a Partir da Formatação de Roteiros Turísticos</i>	211
Figura 16 - <i>Aspectos que Envolvem o Sucesso em Projetos</i>	258
Figura 17 – <i>Grafo de Similitude Sobre Avaliação de Projetos Turísticos em Órgãos Públicos</i>	266
Figura 18 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Percepção do Cliente Quanto à Compatibilidade da Organização (Missão, Objetivos e Metas) e os Resultados do Projeto</i>	270
Figura 19 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Conclusão No Prazo e Dentro Do Orçamento Considerando os Pacotes De Trabalho e os Resultados Gerais do Projeto</i>	271
Figura 20 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Satisfação dos Stakeholders na Maneira como O Projeto foi Administrado e na Obtenção dos Resultados</i>	272
Figura 21 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre: os Membros da Equipe Consideram que o Trabalho no Projeto foi uma Experiência Valiosa</i>	273
Figura 22 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre: o Projeto Propiciou Melhorias e/ou Oportunidades de Negócios para o Cliente</i>	274
Figura 23 – <i>Gráfico de Nível de Concordância Sobre: a Teoria e a Prática Contemporâneas de Gerenciamento de Projetos dessa Natureza Foram Atualizadas</i>	276
Figura 24 – <i>Nuvem de Palavras da Relevância de Medir o Sucesso de um Projeto de Roteirização Turística</i>	280
Figura 25 – <i>Gráfico da Média da Mediana das Categorias da ERCS-PROTUR</i>	284
Figura 26 - <i>Passo a Passo para Selecionar, Dentre 66, os 24 Principais Critérios de Sucesso Para Projetos de Roteirização Turística, a Partir das ERCS-PROTUR</i>	305
Figura 27 – <i>Percentual de Aproveitamento das Categorias</i>	307
Figura 28 - <i>Nuvem de Palavras com as Principais Temáticas Sobre Gestão de Projetos Turísticos</i>	312

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problematização da Pesquisa.....	16
1.2 Justificativa.....	22
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	35
1.3.1 Objetivo Geral	35
1.3.2 Objetivos Específicos	35
1.4 Organização do texto	36
2 REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1 Gestão de Projetos: Do triângulo de ferro às metodologias ágeis	37
2.1.1 Escolas, paradigmas, ciclo de vida e tipos de projetos.	41
2.1.2 Abordagens da Gestão de projetos: Além do tradicional e ágil	50
2.2 Pressupostos do Sucesso ou Fracasso na Gestão de projetos	59
2.2.1 Determinando Sucesso em Projetos	61
2.2.2 Teoria Contingencial aplicada à Gestão de projetos	67
2.2.3. Fatores Críticos de Sucesso x Critérios de Sucesso	70
2.3 Alinhamento estratégico em projetos públicos.....	81
2.3.1 Planejamento e Gestão estratégica em projetos.....	84
2.3.2 Gestão de projetos no setor público Brasileiro	92
2.4 Turismo e Gestão de projetos: Quais as singularidades?	97
2.4.1 Particularidades do planejamento do turismo: Nuances para o desenvolvimento do turismo	99
2.4.2 Cenários da gestão de projetos no setor turístico: perspectivas nacional e internacional	101
2.4.3 Panorama do PRT: Histórico e relevância no desenvolvimento de projetos do setor público	117
3 METODOLOGIA: ESTRATÉGIAS E AÇÃO	131
3.1 Caracterização e ambiente da Pesquisa	135
3.1.1 Caracterização da Pesquisa.....	136
3.1.2 Ambiente da Pesquisa.....	139
3.2 Sujeitos da Pesquisa	140
3.2.1 Gestores de projetos turísticos do setor público (A1 e A2).....	141
3.2.2 Gestores de projetos turísticos da iniciativa privada (B1 e B2)	143
3.3 Método de Coleta dos Dados.....	146
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica	149
3.3.2 Pesquisa Documental.....	158
3.3.3 Pesquisa Quali-quantitativa	160

3.4 Método de Análise dos Dados	175
3.4.1 Análise dos dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental	178
3.4.2 Análise dos Dados da Pesquisa Quali-quantitativa	183
3.5 Critérios Éticos da Pesquisa	193
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	194
4.1 A gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT e da literatura existente.....	194
4.1.1 A <i>expertise</i> dos interlocutores do PRT sobre gestão de projetos turísticos.....	194
4.1.2 A gestão de projetos turísticos do setor público na literatura: uma revisão sistematizada.....	215
4.2 Gestão de projetos turísticos: Caracterização dos gestores e abordagens sobre metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas	224
4.2.1 Gestão de projetos turísticos: panorama, a partir dos especialistas do setor público e privado	225
4.2.2 Gestão de projetos turísticos: Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas	242
4.3 Os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos.....	257
4.3.1 Teoria do Sucesso em Projetos turísticos	258
4.3.2 Teoria do Sucesso em Projetos de Roteirização	269
4.4 Critérios de Sucesso para projetos de Roteirização Turística: Proposição e validação da ERCS-PROTUR	282
4.4.1 ERCS-PROTUR: Relevância e Consenso a partir da aplicação.....	283
4.4.2 ERCS-PROTUR: Principais Critérios de Sucesso para gestão de projetos de roteirização turística e contributos teórico-práticos.....	303
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	315
REFERÊNCIAS	324
APÊNDICES	341
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa comum a todas as amostras da pesquisa (A1, A2, B1 e B2).....	341
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – A1 e A2	349
APÊNDICE C – Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para projetos turísticos...	351

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização da Pesquisa

O turismo contribui para dinamizar a economia dos lugares em que ocorre, além disso, gera emprego e renda, o que permite crescimento e desenvolvimento. De acordo com o relatório de competitividade de viagens e turismo do *World Economic Forum* (WEF, 2022), antes da pandemia, o setor de Viagens e Turismo respondia por 1 em cada 4 de todos os novos empregos criados no mundo, o que representa um percentual de 10,3% de todos os empregos (333 milhões), e contava com uma representação de 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB) global (US\$ 9,6 trilhões).

Entretanto, dados mais recentes do mesmo estudo, reforçam que o setor de Viagens e Turismo está se recuperando, da pandemia de covid-19. Desafios permanecem e para diminuir a lacuna entre as economias em desenvolvimento e as de alta renda ainda há muito a ser feito (WEF, 2024). “Os Estados Unidos são o maior pontuador no *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTDI)¹ e o maior contribuinte para o PIB de T&T, tanto na região das Américas quanto globalmente. [...] O Brasil se destaca com o melhor desempenho em TTDI na América do Sul” (WEF, 2024, p. 34).

Embora se reconheça o forte crescimento da demanda por viagens e turismo em todo o mundo, é premente observar cenários incertos, a exemplo de crises econômicas e geopolíticas. “No entanto, as condições favoráveis nos países em desenvolvimento estão melhorando e se as lacunas em áreas como transporte e infraestrutura turística puderem ser reduzidas, eles serão cada vez mais capazes de alavancar seus recursos naturais e culturais” (WEF, 2024, p. 52).

Portanto, muitos são os fatores que interferem na atividade turística (Kiyotani & Lima, 2013), dentre eles: o planejamento, a sustentabilidade, a integração e a atuação dos agentes que fazem parte desse fazer, tencionando o alcance de um possível desenvolvimento. Isto posto, tal processo deve ocorrer por meio de iniciativas estratégicas em sua gestão (Burukina, 2019), especialmente, junto às instituições públicas que lidam diretamente com essa pasta.

As organizações, especialmente do setor público, podem atuar estrategicamente, por exemplo, quando orientadas à gestão de projetos (Kerzner, 2015). Principalmente, porque “nos últimos anos, os sistemas de administração pública em todo o mundo, que são conservadores

¹ O índice de competitividade do setor de viagens e turismo (TTCI – sigla em inglês) é composto por cinco subíndices, 17 pilares e 112 indicadores individuais, distribuídos entre os diversos pilares. Contudo, dada a necessidade de readequação frente aos novos desafios dos últimos anos, surgiu o Índice de Desenvolvimento do setor de viagens e turismo (TTDI – sigla em inglês) (MTur, 2024, p. 114).

em muitos aspectos, não conseguem acompanhar a velocidade cada vez maior das mudanças sociais e econômicas e não conseguem enfrentar os novos desafios globais” (Tileubayeva *et al.*, 2017, p. 146), sendo a gestão de projetos um caminho promissor.

E, considerando que projeto é um esforço exercido em um tempo determinado, com início e fim definidos e que produz um resultado exclusivo (*Project Management Institute – PMI*, 2017), é por meio de projetos que as organizações têm inovado, implementado melhorias e desenvolvido novos produtos (Waldt, 2008; Girardi & Rabechini Jr., 2013). No turismo isto também ocorre e, embora se reconheça a generalidade em lidar com o tema gestão de projetos, considera-se importante observar as particularidades que essa atividade possui.

Quanto às particularidades do setor turístico, é no planejamento que elas são evidenciadas, como: envolver a comunidade local; incluir aspectos da sustentabilidade; realizar estudos de oferta e demanda; elaborar inventário turístico; identificar possíveis impactos socioeconômicos e físicos nos locais, entre outros (Silva & Sonaglio, 2013; Hua, 2017). Assim, projetos turísticos tendem a causar transformações robustas no espaço físico, social, ambiental e econômico dos lugares (Nunes, 2016), os determinando como uma agenda potente.

Por outro lado, há que tipificar os projetos turísticos, em especial os desenvolvidos no âmbito do setor público, tais como: realização de capacitações, melhorias em infraestrutura turística (Awodele & Ayeni, 2011), formatação de produtos e serviços turísticos (Burukina, 2019), a exemplo dos roteiros turísticos, entre outros. Principalmente, porque o sucesso de um projeto está diretamente relacionado com a sua tipologia e com o nível de importância que os gestores atribuem aos critérios de sucesso desse projeto (Borges & Carvalho, 2015).

Assim, a alta demanda por projetos turísticos eficientes e eficazes, traz à tona a relevância da gestão de projetos turísticos com base em resultados bem-sucedidos (sobretudo aqueles advindos do setor público) ou, em outras palavras, que seja um projeto de sucesso. Dito isto, apesar de o termo “sucesso em projetos” se configurar um tanto genérico e possuir baixo consenso sobre sua definição (Borges & Carvalho, 2015), é temática relevante e bastante discutida na academia há décadas e por diversos especialistas (De Wit, 1988; Atkinson, 1999; Valle *et al.*, 2010; Bergmann & Karwowski, 2019; Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Carvalho Júnior, 2012; Kerzner, 2020; Patah & Carvalho, 2016; Pinto & Slevin, 1988; Shenhar e Dvir, 2007).

Portanto, é comum considerar o sucesso em projetos: tanto na sua gestão, no cumprimento dos objetivos de tempo, custo e escopo (ou qualidade); quanto nos resultados e produtos que gera, seja na satisfação dos *stakeholders* em relação ao projeto, seja no atingimento dos objetivos estratégicos (Russo & Silva, 2019). Por isso, projetos bem-sucedidos

não somente entregam o produto ou serviço especificado com bases nas medidas do “Triângulo de Ferro” da Gestão de Projetos, isto é, dentro do escopo, prazo, orçamento e com qualidade (Valle *et al.*, 2010), eles vão além ao avaliar os resultados dos produtos e/ou das entregas que realiza. Portanto, esclarece-se que é possível criar formas e métricas, a exemplo dos Critérios de Sucesso (CS) e dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para se evidenciar o sucesso ou o fracasso de um projeto².

Agregando-se à discussão, a gestão de projetos no setor público brasileiro vem sendo alvo recorrente de estudos (Landim, 2013; Silva Júnior, 2014; Kenchioski, 2018; Lins Filho, 2019; Moutinho & Rabechini Jr., 2020; Nobre, 2021). De acordo com a Plataforma de Dados abertos do Governo Federal (TransfereGov), o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) é responsável por todo o ciclo de vida dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, no qual são registrados os atos, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final (Brasil, 2023d). Toda a gestão desses recursos públicos se dá mediante projetos para os mais diversos fins (Lima *et al.*, 2017).

Diante do exposto, é certo que para obter recursos e investir em novos produtos, o sucesso nessas empreitadas é um fator decisivo, especialmente, quando são provenientes do setor público (Osei-Kyei & Chan, 2018). Destarte, são muitas as perspectivas abordadas tendo como ponto de partida a “gestão de projetos turísticos do setor público”, todavia, o assunto é pouco discutido nos estudos turísticos (Peric, 2022).

No Brasil, desde a criação do Ministério do Turismo (MTur) no ano de 2003, os órgãos oficiais de turismo (estaduais e municipais) passam a fomentar a elaboração de projetos a fim de captar recursos para suas empreitadas locais. Entretanto, tais projetos devem considerar o atendimento e/ou alinhamento às políticas e diretrizes estratégicas adotadas pelo MTur (Chaves & Secchi, 2022).

Nessa perspectiva, entende-se que além de ter recursos disponíveis para investimento no setor turístico pelo Governo Federal, sabe-se que os órgãos oficiais de turismo (de Estados e Municípios) precisam gerenciá-los da melhor forma. Nisso, os gestores do setor público e da iniciativa privada são, em grande maioria, os responsáveis pela gestão de projetos. Entretanto, dentre os projetos do setor público que mais se destacam no turismo, além daqueles de infraestrutura (Pequeno, 2023) e de eventos, os de roteirização turística formam um arcabouço

² Nesse âmbito, os CS e os FCS são coisas distintas (Ronco, 2013): os Critérios de Sucesso são medidas pelas quais o sucesso ou o fracasso de um projeto é julgado (Müller & Jugdev, 2012); já os FCS se configuram, em parte, como um conjunto de indicadores que contribuem para medir o sucesso em projetos, ao longo da gestão do projeto (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018).

de aspectos intrínsecos à atividade, como o envolvimento das partes interessadas, a sustentabilidade e o desenvolvimento do turismo local (Zai & Sahr, 2019).

Diante do exposto, elucidaram-se algumas suposições preliminares ao presente estudo (ver Tabela 1). Cabe destacar, ainda, que a elaboração de roteiros a partir de agências e operadoras de turismo possui uma configuração meramente mercadológica (Tavares, 2002), diferentemente daqueles financiados por outros órgãos e instituições públicas ligadas ao turismo (Virginio & Fernandes, 2023). Por sua vez, estes últimos, os roteiros ditos institucionais “dependem de uma organização coletiva por parte dos responsáveis pela oferta turística local - iniciativa privada, poder público e sociedade civil organizada” (Bahl & Nitsche, 2012, p. 41).

Assim, acredita-se que estudar o **Sucesso de projetos de roteirização turística**, pode trazer revelações e avanços importantes para os assuntos abordados no campo da gestão de projetos turísticos do setor público brasileiro. Para tanto, o presente estudo delimitou para análise, exclusivamente, gestores especialistas (e não os projetos em si) como objeto do estudo em tela, evidenciando o olhar do especialista. Contudo, os projetos de roteirização turística (**do setor público, arrolados no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – PRT**) se configuraram como um Norte dessa teia, uma lente de referência junto aos gestores pesquisados³. Outro ponto relevante foi delimitar o recorte espacial, por isso, **a Região Nordeste do Brasil, representa o enquadramento do presente estudo**, por ser o *locus* de atuação da autora da pesquisa.

Diante disso, reúne-se no quadro 1 um panorama das suposições preliminares da pesquisa, já que as hipóteses são características do campo quantitativo (Flick, 2009).

³ Ainda acerca dos gestores investigados no presente estudo, teve-se como foco prioritário aqueles do setor público e, como secundário, os da iniciativa privada, eles se dividem em: gestores do setor público (interlocutores do PRT nos estados e gestores do PRT no MTur) e da iniciativa privada (que tenham atuado com gestão de projetos de roteirização turística financiados com recursos de órgãos públicos e/ou do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae). O detalhamento da amostra, assim como os critérios e justificativas para sua escolha, o recorte temporal e demais percursos metodológicos encontram-se no capítulo três desta tese.

Tabela 1 - Questões Norteadoras da Pesquisa

Contexto Problema	Perguntas norteadoras
A gestão de projetos no setor público vem sendo alvo de estudos (Nobre, 2021; Lins Filho, 2019; Kenchioski, 2018; Silva Júnior, 2014; Landim, 2013; Moutinho & Rabechini Jr., 2020). Ao mesmo tempo, estudos sobre gestores de projetos e liderança avançam como um indicador de sucesso relevante (Pencheva, 2012; Claus & Calegari, 2021). Por sua vez, no turismo, não existem estudos suficientes sobre gerenciamento de projetos (Peric, 2022).	Qual o nível de conhecimento dos gestores turísticos sobre gestão de projetos?
O triângulo de ferro delineia praticamente todos os projetos existentes (Barnes, 1985; Atkinson, 1999; Patah & Carvalho, 2016): Tempo, custo e escopo ou qualidade, variam conforme a visão adotada pelo gestor do projeto, constituem o balanceamento das restrições conflitantes do projeto, mas não se limitam a elas. No entanto, outros são igualmente importantes e precisam ser considerados, como: riscos, recursos, partes interessadas etc. (Atkinson, 1999). No turismo, pesquisas acerca de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos ainda são incipientes (Hua, 2017; Koslovski, 2019; Burukina, 2019).	Quais são os pressupostos da gestão de projetos turísticos?
É relevante abordar, de forma crítica e construtiva, a natureza da gestão de projetos, pois é um campo de estudos relativamente novo como disciplina acadêmica (Turner & Müller, 2003). Ao mesmo tempo, o setor de viagens e turismo de países como o Brasil, enfrenta muitos desafios (WEF, 2022). Assim, gestores da atividade turística atuam por meio de projetos a fim de dirimir essas lacunas (Awodele & Ayene, 2011; Nunes, 2016).	Como as práticas de gestão de projetos são utilizadas no setor turístico?
No ano de 2022, o volume de transferência de recursos pelo Ministério do Turismo foi de R\$ 262,1 milhões e contemplou um total de 21 estados (Brasil, 2023c). Assim, compreender como ocorre a gestão dos projetos turísticos, torna-se essencial na busca por empreitadas de sucesso a partir de recursos públicos (Bruna & Pulmanis, 2011; Takagi <i>et al.</i> , 2019; Rios <i>et al.</i> , 2020), visto que a “implementação de processos adequados de gerenciamento de projetos tem sido reconhecida como um fator chave de sucesso” ().	Como os gestores evidenciam o sucesso nos projetos de roteirização turística?
O turismo reúne grandes possibilidades na geração de oportunidades socioeconômicas, ao mesmo tempo, também está sujeito ao bom uso dos recursos para se desenvolver (Kiyotani & Lima, 2013). Pela necessidade premente na modernização de processos, tendência estabelecida no setor privado, o setor público brasileiro começa a investir no gerenciamento de projetos (Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011). Nessa perspectiva, e no turismo, a elaboração de projetos deve levar em conta o atendimento às políticas e diretrizes adotadas pelo MTur (Chaves & Secchi, 2022).	Como se dá a gestão de projetos de roteirização turística, no âmbito do setor público?

Nota. Elaboração própria (2023).

Nesse ponto, dada a amplitude de cada uma das temáticas agregadas ao presente estudo (gestão de projetos; projetos do setor público; e projetos turísticos), com o intuito de melhor dimensionar cada uma delas, foi necessário: determinar o âmbito da gestão de projetos a ser investigada; definir, no âmbito do setor público brasileiro, programas e/ou ações que fomentam a realização de projetos no turismo; e tipificar projetos turísticos, tencionando dar foco a um tipo específico, já que existem diversos tipos de projetos (Youker, 2017). Assim, as três etapas seguintes, em consonância com a literatura, delimitaram o percurso do presente estudo:

- Em um primeiro momento, para determinar o âmbito da gestão de projetos a ser investigada, foi preciso conhecer as diversas abordagens do gerenciamento de projetos (maturidade, lições aprendidas, competências dos gerentes de projetos, entre outros) e selecionar aquela mais adequada para a atividade turística, em consonância com a pouca produção científica sobre o assunto e sua relação com o turismo (Peric, 2022). Portanto, considerando que o sucesso em projetos está no centro do gerenciamento de projetos (Müller & Jugdev, 2012), optou-se por delimitar a gestão de projetos ao tema **Sucesso em Projetos**;
- Em um segundo momento, para selecionar uma política pública sólida no âmbito da administração pública federal, optou-se por estudar o **Programa de Regionalização do Turismo** (PRT) do MTur, pois se configura como uma diretriz estratégica da Política Nacional de Turismo (Brasil, 2018), implementada nos estados e regiões turísticas do País;
- Em um terceiro momento, para definir qual tipo de projeto turístico seria abordado, optou-se por estudar os projetos de desenvolvimento e formatação de produtos turísticos, com destaque para **projetos de Roteirização Turística**. O Programa de Regionalização do Turismo vem se configurando, desde sua criação em 2004, por “uma lógica de desenvolvimento local sustentável do turismo, a partir de uma gestão coordenada, descentralizada e integrada, tendo a roteirização turística como um dos seus eixos de operacionalização” (Virginio & Fernandes, 2023, p. 28).

Diante do exposto, e sabendo que o turismo reúne grandes possibilidades na geração de oportunidades socioeconômicas, mas que também depende desses recursos para se desenvolver; do mesmo modo, compreendendo a importância da gestão dos projetos de roteirização turística como determinante para a dinamização da oferta nos destinos, esta pesquisa buscou responder

ao seguinte questionamento: *Como a gestão de projetos de roteirização turística do setor público se aplica à luz da teoria do sucesso de projetos?*

1.2 Justificativa

A gestão de projetos turísticos tem acontecido sem o acompanhamento de investigação que ajude a compreender a temática, assim como as perspectivas de sua evolução. No turismo, não são muitos os estudos que tratam a gestão de projetos em profundidade, o que se tem são pesquisas e estudos isolados, focados em casos (Peric, 2022).

Assim, torna-se relevante academicamente abordar a interconexão entre turismo e gestão de projetos, com destaque para identificar temas-chave entre os dois assuntos. A exemplo do tema sucesso em projetos, já que muitos são os fatores que afetam o grau de sucesso de um projeto. “O sucesso do projeto está, portanto, entre as principais prioridades dos gerentes de projeto e das partes interessadas do projeto. Não é surpreendente, então, que o tema tenha interessado acadêmicos e profissionais durante décadas e continue a ser relevante hoje” (Müller & Jugdev, 2012, p. 758).

Mediante isto, e diante da complexidade em envolver temáticas generalistas (gestão de projetos; gestão de projetos do setor público; e gestão de projetos turísticos), tencionou-se no quadro 2 expor com maior ênfase as delimitações, visando um maior aprofundamento e convergência às propostas, do presente estudo. Dessa maneira, a Tabela 2 apresenta tanto as delimitações quanto o caráter inovador da pesquisa.

Tabela 2 - Delimitações e Caráter Inovador da Pesquisa

Temática Central	Temática Abordada	Delimitações teórico-práticas do Estudo	Caráter inovador da Pesquisa
Gestão de Projetos	Abordagem na Gestão de Projetos	A abordagem sobre gestão de projetos nesta tese, sugere uma linha tradicional, desde o triângulo de ferro (Atkinson, 1999; Valle <i>et al.</i>, 2010; PMI, 2017; Peric, 2022), até os aspectos da Gestão de Projetos relevantes para projetos turísticos, como: planejamento participativo, sustentabilidade, integração dos <i>stakeholders</i> e alinhamento estratégico. Entende-se por alinhamento estratégico: aqueles projetos, programas e portfólios que estão vinculados à estratégia e aos objetivos organizacionais (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 07).	Fertilização cruzada entre gestão de projetos e turismo.
	Sucesso em projetos	A Teoria contingencial orientada a projetos permite uma abordagem a partir da tipologia do projeto e do contexto, no qual, ele está inserido (Borges & Carvalho, 2015). Assim, a abordagem contingencial é a que mais se aproxima do caráter exploratório do presente estudo. Para fins deste estudo, o sucesso de projetos de roteirização turística é determinado da seguinte forma: Sucesso no produto (ou do Projeto), ao final do projeto, a partir do alcance das metas e dos objetivos estratégicos; resultados mensuráveis; impactos positivos que tragam benefícios à sociedade; percepção de benefícios pelos <i>stakeholders</i> ou partes interessadas. O sucesso dos projetos turísticos foi evidenciado por meio de entrevistas e questionários com gestores especialistas (públicos e privados), incluindo sua <i>performance</i> na execução do projeto. Uma vez que o foco prioritário do estudo são os gestores do setor público, eles é quem determinaram os Critérios de Sucesso dos	Sucesso em projetos turísticos. Um dos desdobramentos do presente estudo é a elaboração de critérios de sucesso para projetos de roteirização turística do setor público (Shenhar & Dvir, 2007; Borges & Carvalho, 2015; Muller & Turner, 2010; Rios <i>et al.</i>, 2020; e Hua, 2017).

Temática Central	Temática Abordada	Delimitações teórico-práticas do Estudo	Caráter inovador da Pesquisa
		projetos de roteirização turística do setor público (ou roteiros institucionais), delimitados a partir dos estudos de Shenhar & Dvir (2007); Borges & Carvalho (2015); Muller & Turner (2010); Rios <i>et al.</i> (2020) e Hua (2017).	
Gestão de projetos do setor público	Gestão de projetos do setor público brasileiro	Não se objetiva esgotar todas as referências sobre o assunto “gestão de projetos do setor público”, o que inclui características e especificidades desse tema (Kreutz & Vieira, 2018; Lins Filho, 2019).	Análise da gestão de projetos de roteirização turística e seu alinhamento estratégico com as diretrizes do setor público nacional (Osei Kyei & Chan, 2018)
	Projetos de Roteirização turística no âmbito do PRT	Foram considerados somente os projetos de roteirização turística do setor público, especificamente, os que possuem relação direta com a Regionalização do Turismo , haja vista a relevância do PRT ao longo do tempo, em que no ano de 2013, passa de macroprograma para diretriz estratégica da Política Nacional de Turismo (Brasil, 2013).	Elucidação para projetos de roteirização turística no âmbito do PRT, a partir da vivência de seus gestores (Chaves & Secchi, 2022; Vilela & Costa, 2020).
Gestão de projetos turísticos	Tipos de projetos turísticos	O presente estudo não trata de projetos relacionados ao setor de eventos, apesar de ser correlato ao campo da atividade turística e possuir maior atenção ao tema nos estudos acadêmicos (Cserhádi & Szabó, 2014) envolvendo gestão de projetos e turismo. Os gestores especialistas, foco do estudo, incluem aqueles profissionais que atuam ou atuaram com projetos de roteirização turística no Nordeste do país, viabilizados com recursos públicos e/ou do Sebrae.	Tipos de projetos turísticos e suas características, a partir dos produtos gerados (Youker, 2017), sendo, para fins desta pesquisa, aqueles projetos que geram roteiros turísticos institucionais, como produtos.
	Práticas de gestão de	Entende-se por gestores de projetos turísticos no âmbito do setor público, aqueles profissionais que possuem atuação estratégica nas organizações em que trabalham .	Análise aguçada acerca da gestão de projetos turísticos do setor público de diferentes países (Koslovski, 2019; Awodele & Ayene, 2011; Bruna & Pulmanis, 2011) e do setor público

Temática Central	Temática Abordada	Delimitações teórico-práticas do Estudo	Caráter inovador da Pesquisa
	projetos turísticos	Os termos “gestão de projetos turísticos” e “gerenciamento de projetos turísticos” são tratados como sinônimos.	brasileiro (Paula, 2013; Nunes, 2016; Scotton <i>et al.</i> , 2014).
		Evidencia-se que as técnicas tradicionais de gerenciamento de projetos têm efeitos práticos na gestão de projetos de turismo (Burukina, 2019; 2021; Peric, 2012; 2022)	

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Todavia, além das contribuições acadêmicas, sociais e da justificativa pessoal para a escolha da temática de pesquisa que são apresentadas ao longo desta seção, acredita-se que estudar o sucesso (ou êxito, de acordo com a etimologia da palavra) na gestão de projetos de roteirização turística pode contribuir para o uso e/ou aprimoramento de metodologias, técnicas e ferramentas mais adequadas a esse campo. E, com isso, atenuando os gastos do setor público no decorrer de tais projetos turísticos, ao mesmo tempo em que os resultados desses projetos possam ser, de fato, melhores, e percebidos pelos *stakeholders*, incluindo os impactos às populações locais onde o turismo se instala.

Dessa forma, esta pesquisa tencionou, ainda, se aproximar dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, 10, 11 e 16 (Tabela 3).

Tabela 3 - Relação dos ODS com o Presente Estudo

ODS	Meta(s) de aproximação ao presente estudo
8	8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra.
	8.9 Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais.
10	10.4 Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.
	10.6 Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições econômicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, críveis, responsáveis e legítimas.
11	11.4 Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo.
16	16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.
	16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

Nota. Adaptado de Organização das Nações Unidas (Brasil) (2024).

Prosseguindo, a gestão de projetos turísticos como tema pouco explorado, subdimensionado e com abordagens superficiais (Peric, 2022), revela lacunas que não foram exploradas e, portanto, assumem relevância no campo da pesquisa acadêmica em turismo. Assim, a Tabela 4 apresenta as principais pesquisas sobre o tema, em diversos países, e que

estão diretamente relacionadas a esta tese, vale salientar que tais investigações estão referenciadas e em evidência no capítulo 2.4 deste estudo.

Ainda nesse sentido, cabe acrescentar que tais estudos foram encontrados a partir da realização de buscas, prioritariamente, nas seguintes bases de dados: *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico. Vale destacar que as duas primeiras bases foram escolhidas em conformidade com os estudos de Nobre, Moura e Nogueira (2020, p. 09) e Moutinho e Rabechini Jr., (2020, p. 1277), sendo apontadas pelos autores como as principais bases com publicações relacionadas ao tema gestão de projetos.

Além disso, foram feitas buscas adicionais em diversos periódicos nacionais (indexados no Portal de Publicações de Turismo da Universidade de São Paulo) e internacionais especializados em Gestão de Projetos (GP), como o *Project Management Journal (PMJ)* e o *International Journal of Project Management (IJPM)*, nos quais, foram encontrados poucos artigos sobre gestão de projetos em turismo. Outrossim, de um modo geral, “a maior parte da literatura de pesquisa sobre gestão de projetos é relativamente recente e ainda sofre de escassa base teórica e falta de conceitos” (Shenhar, 2001, p. 394).

Tabela 4 - Estado da Arte Sobre Gestão de Projetos Turísticos para a Construção desta Tese

Ano	Autor (es)	País (PRP ou PIP) ^a	Título
2011	Bruna & Pulmanis	Letônia (PRP)	<i>Project Management Principles in Rural Tourism – Encouraging Sustainable Business.</i>
	Awodele & Ayene	Nigéria (PRP)	<i>Managing risk in tourism development projects: A case study of Nigeria.</i>
2012	Peric	Croácia (PRP)	<i>Implementation of Project Management in the Bot Model of Public-Private Partnership in Croatian Tourism</i>
	Pencheva	Bulgária (PIP)	<i>Management skills in Project management in tourism.</i>
2013	Girardi & Rabechini Jr.	Brasil (PRP)	Abordagem contingencial: gestão de projetos públicos de turismo pela estrutura diamante
2014	Scotton <i>et al.</i>	Brasil (PRP)	Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: o caso de Bento Gonçalves-RS
	Vieira	Brasil (PRP)	Apoio dos residentes ao processo de gestão de projetos turísticos ambientais: Um estudo no Vale dos Dinossauros em Sousa/PB
2015	Costa	Brasil (PRP)	A importância de projetos públicos de turismo: Um estudo de caso no distrito de São Francisco Xavier
2016	Nunes	Brasil (PRP)	O gerenciamento de riscos nos projetos turísticos: o caso do Projeto de Turismo Solidário no distrito do Frade – Macaé (Rio de Janeiro/RJ, Brasil)
	Velloso	Brasil (PRP)	Gestão de projetos no turismo: uma proposta de adequação metodológica para o turismo social

Ano	Autor (es)	País (PRP ou PIP) ^a	Título
	Welter e Cury	Brasil (PRP)	Aplicação das práticas de gerenciamento de projetos para desenvolvimento dos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu.
2017	Hua	China (PRP)	<i>Construction of Tourism Management Mode Based on Project Management Theory.</i>
2018	Oliveira e Damke	Brasil (PRP)	O Grau de Sucesso em Projetos e a sua Relação com os Fatores Críticos de Sucesso para Gerenciamento em Projetos (FCSGP): Projetos no Setor Hoteleiro de Foz do Iguaçu
	Pranzini <i>et al.</i>	Itália (PRP)	<i>Shore Protection Structures Increase and Evolution on the Northern Tuscany Coast (Italy): Influence of Tourism Industry</i>
2019	Kozlovskyi	Ucrânia (PRP)	<i>Theoretical and methodological principles of Project management in the field of tourism</i>
	Burukina	Finlândia (PIP)	<i>Project Management in the Tourism Industry: the Basics of TMBOK</i>
	Gao <i>et al.</i>	China (PRP)	<i>An Integrated Rural Development Mode Based on a Tourism-Oriented Approach: Exploring the Beautiful Village Project in China</i>
2020	Jesus e Carvalho	Brasil (PRP)	Participação social na gestão de espaços urbanos para o turismo: uma análise da região da Praia Grande – São Luís
2021	Almeida	Portugal (PIP)	<i>Management of non-technological projects by embracing agile methodologies</i>
	Azazz <i>et al.</i>	Egito (PRP)	<i>Developing a Measurement Scale of Opposition in Tourism Public-Private Partnerships Projects</i>

Ano	Autor (es)	País (PRP ou PIP) ^a	Título
2022	Flohr e Curtis	EUA (PIP)	<i>The Importance of Integrating Project Management into Hospitality Management Curriculum</i>
	Burukina	Itália (PIP)	<i>Systemic Management of Tourism Projects for Sustainable Tourism Development.</i>
	Krizaj <i>et al.</i>	Áustria, Inglaterra, Itália, Portugal, Finlândia, França, Alemanha, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suécia e Suíça (PRP)	<i>A Technology-Based Innovation Adoption and Implementation Analysis of European Smart Tourism Projects: Towards a Smart Actionable Classification Model (SACM)</i>
	Peric	Croácia (PIP)	<i>Do Tourism and Project Management Need Each Other? Insight From Top-Ranked Tourism and Project Management Journals.</i>
	Mwesiumo <i>et al.</i>	Noruega (PRP)	<i>Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway.</i>
2023	Akhavan <i>et al.</i>	Estados Unidos, Canadá, Tailândia, Singapura, Malásia, Índia, Coreia do Sul, Tunísia e Irã (PRP)	<i>Understanding critical success factors for implementing medical tourism in a multi-case analysis</i>

Nota. Elaboração própria (2024).

^a PRP - País como locus de realização da pesquisa.

PIP - País da instituição com a qual o (a) pesquisador (a) possui vínculo.

Dentre os países com publicações sobre a temática, poucos se aproximam do recorte e aprofundamento tensionados no presente estudo. Parece consenso entre os autores elencados no quadro 4, que a gestão de projetos no setor turístico é relevante. Destarte, a pesquisa em tela, torna-se original, sobretudo, por buscar compreender a gestão de projetos de roteirização turística no setor público brasileiro, pois é algo inexistente nos estudos acadêmicos da área (considerando os que foram encontrados e explorados por esta tese). Assim, tal lacuna acadêmica contribui para o ineditismo do presente estudo, já que remete a avanços nos estudos sobre gestão e turismo, tencionando revelar novos olhares e rumos para, especialmente, o sucesso na gestão de projetos e, desta vez, no campo do turismo.

Nessa perspectiva, ressalta-se que o triângulo de ferro (que corresponde a 04 das 10 áreas do PMBoK⁴) foi incluído como uma medida tradicional de sucesso em gestão de projetos, entretanto, não é a única. Além disso, “as ferramentas e a metodologia de gestão de projetos, quando aplicadas e adaptadas para o turismo, podem aumentar a competitividade para uma maior sustentabilidade do turismo” (Burukina, 2019, p. 31).

Quanto à relevância social do presente estudo, reitera-se que “diante da crescente pressão popular e insatisfação da sociedade com as instituições públicas, faz-se necessário que haja uma busca por um incremento na eficiência da gestão, tendo o cidadão como principal beneficiário” (Kreutz & Vieira, 2018, p. 08). Embora o MTur realize inúmeras atividades, ações e venha consolidando a política nacional do turismo em várias diretrizes (Lohmann *et al.*, 2022), é no Programa de Regionalização do Turismo que se vê a continuidade de prerrogativas estratégicas, assim como, a incidência de transpor a regionalização por meio de um planejamento participativo e de uma gestão descentralizada, integrada e sustentável (Brasil, 2022a).

Por isso, para o presente estudo, os projetos de roteirização turística do setor público, arrolados no âmbito do PRT, foram as lentes utilizadas junto dos gestores públicos⁵ e da iniciativa privada⁶ que atuam ou atuaram em estados do Nordeste brasileiro em projetos de roteirização turística financiados com recursos públicos e/ou do Sebrae⁷.

⁴ O guia PMBoK se configura como o BoK (ou corpo de conhecimento em gestão de projetos) adotado por esta tese, dada a sua robustez e aplicabilidade a todos os tipos de projetos, em áreas distintas, conforme se ressalta no capítulo 2.1 deste estudo. Assim, o papel do PMBoK no presente estudo, é tão somente o de referência a um guia dentre os *BoK*.

⁵ oriundos de: órgãos oficiais de estado do turismo e do MTur.

⁶ Oriundos do Sebrae e de empresas privadas previamente selecionadas.

⁷ Vale destacar que, mesmo sendo um órgão de economia mista, o Sebrae foi incorporado ao estudo pela sua atuação e relevância no cenário do turismo brasileiro. Além de possuir, em cada estado, um setor específico para o turismo com gestores de projetos, analistas e demais especialistas na área, o órgão fomenta o turismo por meio de investimentos em projetos diversos, cujo objetivo principal é alavancar o empreendedorismo nos destinos

Compreende-se projeto de roteirização turística, para fins deste estudo, aqueles desenvolvidos com recursos públicos, de caráter institucional (por órgãos oficiais e/ou instituições públicas de turismo) e não aqueles desenvolvidos somente com viés mercadológico (por operadoras e agências de viagens e turismo).

Isto posto, justifica-se, a partir dos pressupostos elencados na Tabela 1, das delimitações apresentadas na Tabela 2, da relação do estudo em tela com os ODS na Tabela 3 e, finalmente, do arcabouço teórico apontado na Tabela 4, a premência por um olhar aguçado sobre gestão de projetos e turismo, neste caso, em organizações do setor público.

Evidencia-se, ainda, que as contribuições teórico-práticas em estudos dessa natureza podem representar avanços ao sucesso de projetos em organizações e destinos turísticos, pois “para garantir o desempenho esperado, os gerentes de projeto precisam entender melhor o significado do sucesso do projeto e os fatores que contribuem para o sucesso do projeto” (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 405).

Além disso, no que pese o fato dos projetos do setor público serem únicos em razão de serem financiados por contribuintes, Pinto *et al.* (2022, p. 02) inferem que os benefícios acumulados por esses projetos podem envolver uma esperança de vida mais longa para as pessoas.

Por conseguinte, há uma perspectiva mercadológica que embasa a relevância do presente estudo, uma vez que organizações orientadas a projetos estão impulsionando o modo de operacionalização e otimização de seus recursos. Com isso, profissionais com *expertise* em gestão de projetos são demandados por empresas de diversas áreas, para além daquelas que atuam no ramo da construção civil, aeroespacial e tecnologia da informação. No turismo, a crescente pressão por resultados eficientes e eficazes faz com que as empresas do setor busquem a competitividade, de forma sustentável, para tanto, investem em seu capital intelectual e já operam na perspectiva do gerenciamento de projetos e produtos (Almeida, 2021).

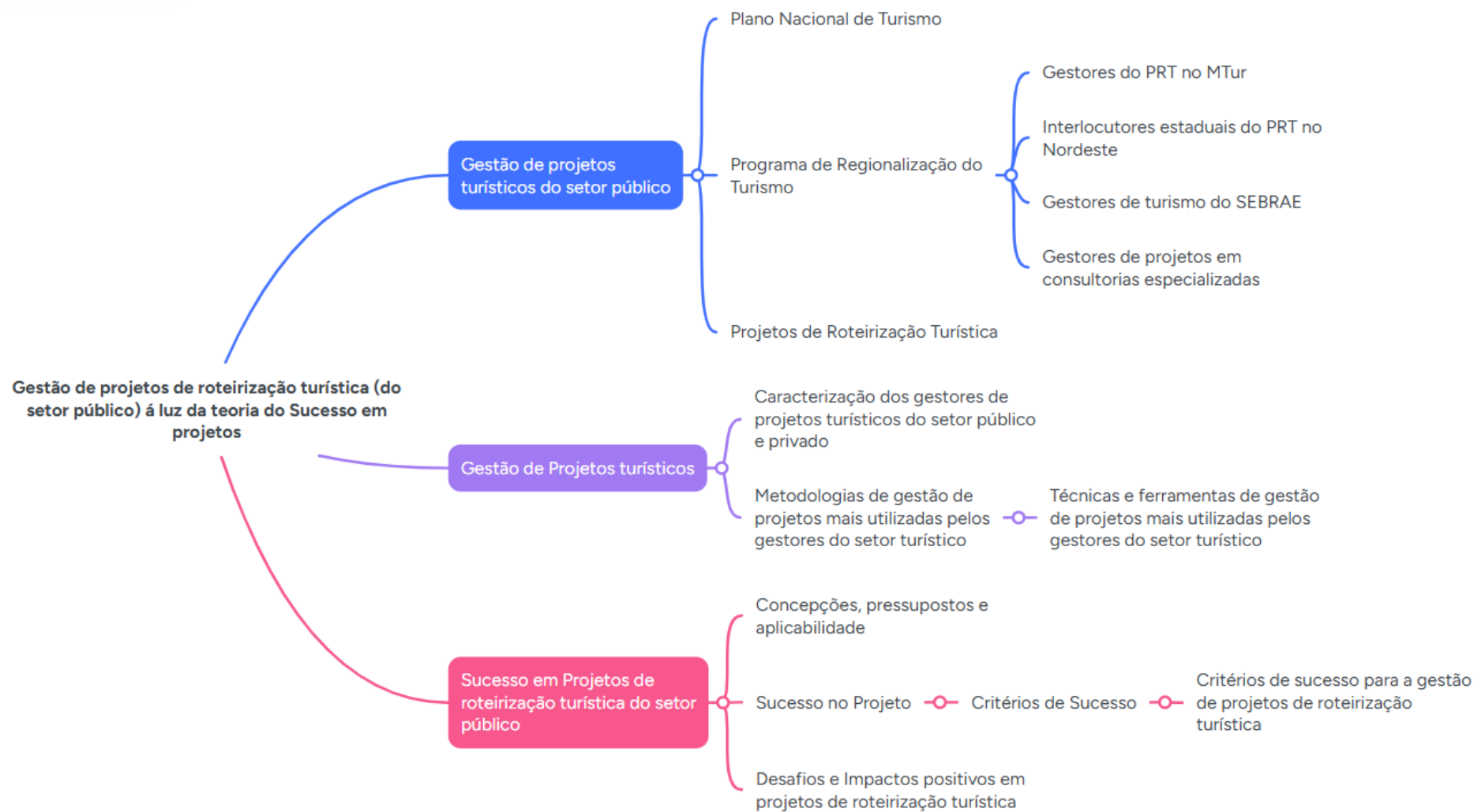
Por fim, em âmbito pessoal, dentre os tantos fatores que motivaram a escolha deste estudo pela pesquisadora, e o interesse pela temática, pode-se destacar, a vivência em espaços de gestão pública e privada em organizações de turismo no Rio Grande do Norte (SETUR, EMPROTUR, Sebrae), ao longo de sete anos. Destarte, a dissertação de mestrado defendida no ano de 2011 com foco na análise do PRT no Rio Grande do Norte (RN), sendo (na época) um dos programas com elevada quantidade de projetos de turismo em todo o país.

turísticos. Ademais, diversas ações do MTur e das Secretarias de Turismo nos estados do país, possuem aporte direto de recursos do Sebrae de cada estado. Portanto, se reconhece o seu protagonismo na execução de projetos turísticos, em especial, de roteirização turística, foco desta tese.

Alguns destes projetos, desenvolvidos no RN, vivenciados pela pesquisadora possibilitaram novas reflexões para as problemáticas que envolvem o poder público e o setor turístico local, além de seus desafios na busca por uma gestão de projetos que entregasse resultados cada vez melhores, que tivessem êxito. Por conseguinte, no ano de 2014, graduando-se em Administração, a pesquisadora agregou conhecimentos, técnicas e habilidades em um campo que dialoga com o turismo, tornando a temática da gestão, de forma definitiva, o foco de sua carreira, como docente, pesquisadora e gestora.

Pelo exposto até aqui, considera-se que a pesquisa é relevante, original e viável. A seguir, apresenta-se um mapa mental do presente estudo (ver Figuras 1 e 2), com o intuito de melhor compreender desde a ideia central àquelas complementares.

Figura 1 - Mapa Mental da Pesquisa



Nota. Elaboração própria (2025).

Figura 2- Mapa Mental de Concepções, Pressupostos e Aplicação em Gestão de Projetos de Roteirização Turística



Nota. Elaboração própria (2025).

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação⁸, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Constituir a gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT e da literatura existente.
- Sistematizar as metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas por gestores do setor turístico brasileiro.
- Identificar os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos.

⁸ Conforme mapa mental (ver figura 2).

- d) Propor e validar uma escala de relevância com os principais critérios de sucesso na gestão de projetos turísticos, com base nos achados da pesquisa.

1.4 Organização do texto

O presente estudo é organizado em cinco seções, sendo: 1. Introdução; 2. Revisão da Literatura; 3. Procedimentos Metodológicos; 4. Resultados e discussões; e 5. Considerações finais. Cada seção é composta por capítulos, subcapítulos, quadros, imagens e outros elementos que configuram a sua construção. A começar pela seção 1, em que a Introdução desta tese, se desdobra em: problemática, justificativa, objetivos e organização do texto.

Já a Revisão da Literatura, apresentada na seção 2, se divide em quatro capítulos e nove subcapítulos, os quais contemplam a teoria sobre sucesso em projetos e suas nuances (gestão de projetos, setor público, projetos de turismo). Todos os autores e autoras mencionados no texto representam, em profundidade, o arcabouço teórico desta tese. Já na sessão 3, concentram-se os procedimentos metodológicos, incluindo as estratégias e ações, que de forma detalhada se divide em cinco capítulos, versando questões sobre o tipo da pesquisa, universo e amostra, coleta dos dados, análise dos dados e aspectos éticos da pesquisa.

Por sua vez, a seção 4 trata da apresentação dos resultados e as principais discussões sobre a pesquisa realizada, sendo subdividido em quatro capítulos, cada um, relacionado com os objetivos que o estudo, ora proposto, se debruçou a compreender. A discussão empreendida nesta seção traz os desdobramentos das pesquisas primária e secundária, assim como, a análise e as considerações a partir das descobertas feitas. A última seção desta tese é a 5, que traz as considerações finais, limitações da pesquisa e propostas para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica proposta para esta seção engloba as correntes da literatura a partir de bibliografia clássica, artigos, dissertações e teses que contribuíram para o desenvolvimento teórico dos conceitos de gestão de projetos, sucesso em gestão de projetos, gestão pública e projetos turísticos, conforme divisão de capítulos, subcapítulos e suas principais referências utilizadas.

A delimitação dos assuntos tratados em cada um dos capítulos e subcapítulos desta seção contribuem para o desenho teórico correspondente aos objetivos almejados nesta tese. Dessa forma, a busca e os protocolos seguidos para a seleção da bibliografia utilizada aqui (detalhados no capítulo 3), também revelam um avanço aos estudos que envolvem gestão de projetos turísticos, sobretudo, aqueles oriundos do setor público.

Isto pode, entre outras questões, alavancar novas pesquisas sobre tais temáticas (gestão de projetos, sucesso em projetos, projetos turísticos) que carecem de aprofundamento nas discussões acadêmicas no campo do turismo.

2.1 Gestão de Projetos: Do triângulo de ferro às metodologias ágeis

Gerenciar empreendimentos de forma eficiente foi se tornando cada vez mais importante a partir do século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, impulsionando, assim, o desenvolvimento de técnicas formais de gestão de projetos de engenharia e construção (Cicmil & Hodgson, 2006). Dessa forma, na década de 1960, a gestão de projetos foi reconhecida como ciência e o assunto passou a ser interesse de ensino e pesquisa para universidades (Scotton *et al.*, 2014).

Diversos conjuntos de conhecimento (*Body of Knowledge* - BoK) para gerenciamento de projetos foram criados na década de 1980. Esses BoKs (ver Tabela 5) contemplam desde conceitos a processos, metodologias, técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas a áreas distintas e foram desenvolvidos por associações profissionais (Moura, 2015). Turner *et al.* (2013) reiteram que, até meados da década de 1980, as áreas de engenharia, construção, defesa e tecnologia da informação dominavam a pauta acerca da gestão de projetos e, recentemente, é que esse interesse se diversificou para outras áreas de atividade administrativa.

Tabela 5 - Principais Guias de Conhecimentos Aplicados à Gestão de Projetos de Qualquer Área

País	Instituição	Guia de conhecimentos	Contempla
EUA	<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	Áreas de conhecimento e processos de planejamento, execução, monitoramento, controle e avaliação.
União Europeia	<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>International Competence Baseline (ICB)</i>	Competências técnicas e comportamentais para gestores de projetos
Austrália	<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	<i>AIPM Professional Competency Standards for Project Management</i>	Competências, evidências de suporte e orientação a gestores de projetos.
Reino Unido	<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>Association of Project Management Body of Knowledge (APMBOK)</i>	Gestão tecnológica, habilidades interpessoais e cases.

Nota. Adaptado de Patah e Carvalho (2016).

Nessa perspectiva, além de ter suas bases teóricas na pesquisa operacional, o gerenciamento de projetos é um campo difuso, com praticantes em diversos países e áreas de aplicação (Pollack, 2007), mas que tem se desenvolvido como um campo acadêmico rigoroso de estudo, o qual precisa ser sustentado por teorias sólidas em detrimento de casos e opiniões sem empiria (Pinto *et al.*, 2022). Sendo inicialmente tratado como um assunto técnico, uma vez que os estudos em gerenciamento de projetos decorriam das escolas de engenharia e computação, agora tem ganhado reconhecimento como um ramo da administração (Turner *et al.*, 2013).

Destarte, o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) desenvolvido pelo PMI desde 1998, é considerado o documento formal mais difundido e consolidado (Sánchez-Arias & Solarte-Pazos, 2010), já que obteve destaque dentre os métodos de gestão de projetos existentes até então. Por ser dinâmico e abrangente, é reconhecido como aplicável a diversos tipos de projetos (Ghosh *et al.*, 2012).

Com uma estrutura abrangente e que envolve diversos elementos e áreas de conhecimento, a gestão de projetos se tornou, de modo geral, objeto de estudo e investigação por diversos autores que procuraram analisar e criticar essas práticas (Cicmil, 2006; Medeiros,

2017). Contudo, existem limitações nesses guias e padrões, já que não possuem fundamento empírico e apesar de fornecerem práticas adaptáveis ao contexto de qualquer projeto, não mencionam os caminhos para essa adaptação. Assim, não seriam suficientes para uma compreensão realística do que ocorre, de fato, nos projetos (Besner & Hobbs, 2006; Moura, 2015).

Mesmo assim, as metodologias de gestão de projetos decorrem da utilização dos BoKs publicados e validados por instituições ao longo dos anos, conforme apresentado na Tabela 5. Isto posto, as técnicas e ferramentas utilizadas na aplicação dessas metodologias também são variadas e podem ser adaptadas e aplicadas a diversos contextos organizacionais e tipos de projetos. *Sobre isto, para fins do presente estudo, consideram-se ferramentas e técnicas de gestão de projetos,*

os mecanismos pelos quais os processos de gestão de projetos dentro da organização são entregues e apoiados. Isto inclui, além das técnicas de gestão de projetos (por exemplo, estrutura analítica do projeto ou gestão do valor agregado), as diversas diretrizes nas quais os processos da organização são definidos, incluindo o uso de documentos de procedimentos, listas de verificação, auxiliares de trabalho e modelos, bem como, o uso de pacotes de software e bancos de dados diversos (Fernandes, Ward & Araújo, 2013, p. 06).

Além disso, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Besner e Hobbs (2006, p. 40), em que os autores elencam as 70 técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos gestores (ver Figura 3), *o presente estudo usa a lente dessas práticas para traçar aquelas que mais se aproximam do fazer dos gestores de projetos turísticos* (conforme delimitado na Tabela 2).

Figura 3 - Técnicas e Ferramentas mais Utilizadas Pelos Gestores (em Ordem Decrescente)

Técnicas e ferramentas da gestão de projetos mais utilizada

1. Relatório de progresso
2. Reunião inicial
3. Software PM para agendamento de tarefas
4. Gráfico de Gantt
5. Declaração de escopo
6. Planejamento de marcos
7. Solicitação de alteração
8. Análise de requisitos
9. Estrutura Analítica do Projeto
10. Declaração de Trabalho
11. Lista de atividades
12. Software GP para cronograma de monitoramento
13. Lições aprendidas/post-mortem
14. Plano de base
15. Formulário de aceitação do cliente
16. Inspeção de qualidade
17. Software GP para agendamento de recursos
18. Termo de abertura do projeto
19. Matriz de atribuição de responsabilidades
20. Pesquisas de satisfação do cliente
21. Plano de comunicação
22. Estimativa de cima para baixo
23. Documentos de gestão de risco
24. Planos contingentes
25. Redefinição da linha de base
26. Análise de custo-benefício
27. Análise do método do caminho crítico
28. Estimativa de baixo para cima
29. Avaliação de desempenho dos membros da equipe
30. Evento de formação de equipe
31. Autorização de trabalho
32. Equipes de trabalho autogeridas
33. Classificação de riscos
34. Ferramentas de medição financeira
35. Plano de qualidade
36. Documentos de licitação
37. Estudo de viabilidade
38. Revisão de configuração
39. Análise das partes interessadas
40. Software GP para nivelamento de recursos
41. Software GP para monitoramento de custos
42. Diagrama de rede
43. Sala de comunicação do projeto (sala de guerra)
44. Site do projeto
45. Avaliação de oferta/vendedor
46. Banco de dados de dados históricos
47. Programação/nivelamento de vários projetos de software PM
48. Valor ganho
49. Software GP Estimativa de custos
50. Banco de dados para estimativa de custos
51. Banco de dados de lições aprendidas
52. Estrutura analítica do produto
53. Conferências de licitantes
54. Curva de Aprendizagem
55. Estimativa Paramétrica
56. Apresentação gráfica de informações de risco
57. Custo do ciclo de vida (LCC)
58. Banco de dados de dados de compromissos contratuais
59. Estimativa de duração probabilística (PERT)
60. Implantação da função de qualidade
61. Análise de valor
62. Banco de dados de riscos
63. Gráfico de tendências ou curva S
64. Cartas de controle
65. Árvore de decisão
66. Diagrama de causa e efeito
67. Método e análise da cadeia crítica
68. Diagrama de Pareto
69. Software GP para simulação
70. Análise de Monte Carlo

Nota. Adaptado de Besner e Hobbs (2006, p. 40)

Por essa razão, é necessário explorar as nuances que envolvem a gestão de projetos, de modo a esclarecer os seus conceitos, pressupostos e aplicabilidades. Sobretudo quando utilizados no contexto do setor público e, em especial, em projetos turísticos. Por esta razão, ao longo desta seção (2.1), são descritos conceitos relevantes, guias de conhecimento em gestão de projetos, escolas teóricas, paradigmas, tipologia e ciclo de vida dos projetos. Além disso, esta revisão da literatura se dedica a compreender os fenômenos mais atuais dessa temática, emergindo nas abordagens e metodologias, de uma perspectiva tradicional para ágil no âmbito da gestão de projetos.

2.1.1 Escolas, paradigmas, ciclo de vida e tipos de projetos.

Um projeto para ser bem-sucedido deve ser concluído dentro do tempo e orçamento previstos, ter utilizado os recursos sem desperdício, ter atingido a qualidade e o desempenho almejado, ter sido finalizado com o mínimo possível de modificações no seu escopo, ter sido colocado em prática sem que ocorresse suspensão nas atividades da organização e sem ter violado a cultura da instituição (Valle, 2005).

Esse entendimento vai ao encontro do que a Organização das Nações Unidas (ONU, 1984) atribui ao conceito de projeto, sendo um esforço implementado para criar produtos e serviços, melhorar processos e atender aos pedidos e anseios das partes interessadas. Ademais, “na miríade de definições para projeto na literatura, uma análise um pouco mais profunda demonstra pouca variação em termos conceituais” (Kenchioski, 2018, p. 27).

Contudo, corroborando Cicmil (2006) é preciso compreender a gestão de projetos como uma prática social e contextualizada, isto é, os guias de boas práticas em Gerenciamento de Projetos não são capazes de abranger toda a complexidade desse fazer. Todavia, não se desconsidera a sua importância (Crawford & Pollack, 2007), mas alerta-se para que o seu uso seja moderado a partir das competências de valor racional e sabedoria prática, inerentes aos gestores.

Em seus estudos, Turner *et al.* (2013) identificaram pelo menos nove escolas, nas quais, a maioria das pesquisas em gestão de projetos (GP) se enquadra (ver Tabela 6). Essas escolas revelam o avanço do conhecimento em GP ao longo das décadas, desde 1950 até os dias atuais, e podem fornecer bases teóricas coerentes para constituir um campo de estudos com o rigor acadêmico, inerente àquelas disciplinas que buscam evolução e consolidação científicas.

Tabela 6 - Principais Escolas de Pensamento em Gestão de Projetos

Nome da Escola	Estudo do Campo de Gestão ⁹	Ideia-Chave	Variável-chave ou Unidade de análise
Escola de Otimização	Pesquisa Operacional	Otimizar a duração de projetos por processos matemáticos	Tempo
Escola de Modelos	Ciência da Administração Gerenciamento de desempenho e de qualidade	Uso da teoria de sistemas rígidos e flexíveis para modelar o projeto	Tempo, custo, desempenho, qualidade, risco etc.
Escola de Governança	Governança Escola funcional Escola de custos de transação	Governança de projetos e a relação entre os projetos	O projeto, seus participantes e mecanismos de governança
Escola Comportamental	Escola organizacional Escola de RH	Gerenciar as relações entre as pessoas no projeto	Pessoas e equipes trabalhando em projetos
Escola de Sucesso	Gestão estratégica Fatores críticos de sucesso Estratégia	Definir o sucesso e identificar as causas do fracasso	Critérios de sucesso e fatores de sucesso
Escola Decisória	Gerenciamento da informação	Processamento de informações durante o ciclo de vida do projeto	Informações sobre quais decisões são tomadas
Escola de Processo	Gerenciamento de operações Escola de sistemas Tecnologia Inovação	Encontrar um caminho apropriado para o resultado desejado	O projeto, seus processos e subprocessos
Escola de Contingência	Teoria da contingência	Categorizar o tipo de projeto para selecionar sistemas apropriados	Fatores que diferenciam os projetos
Escola de Marketing	Marketing	Comunicar-se com todas as partes interessadas para obter suporte	Partes interessadas e seu compromisso com o gerenciamento de projetos

Nota. Adaptado de Turner *et al.* (2013).

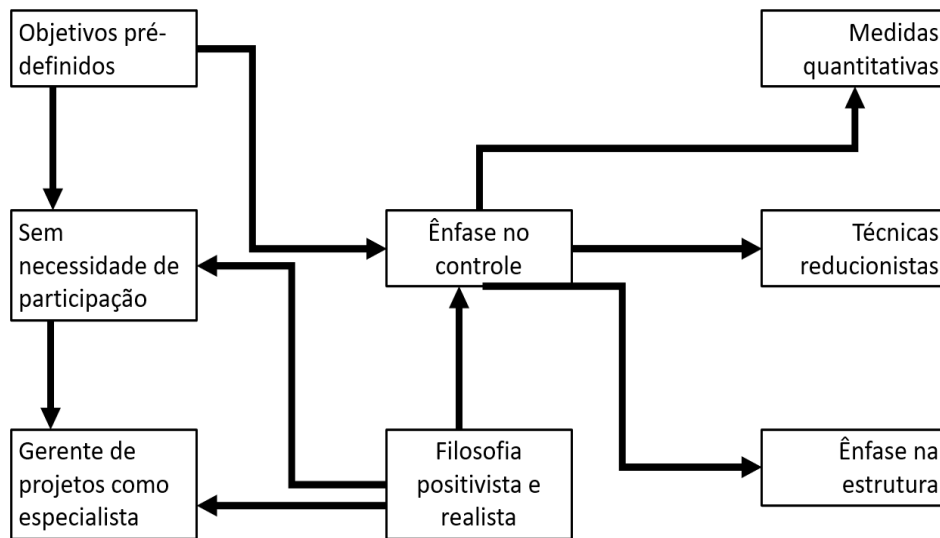
⁹ Anbari (1985); Söderlund (2002); Bredillet (2004); Kwak e Anbari (2008).

A Tabela 6 apresenta as escolas pela ordem cronológica, que inicia na década de 1950 e vai até os anos 2000, sendo possível precisar quando elas tiveram início, inclusive as sub-escolas que geraram, mas, salienta-se que a sua evolução ainda está ativa e é constante atualmente. Considerando as escolas apresentadas e pela relevância e agregação ao conhecimento que trouxeram ao longo dos anos, *para fins desta tese, desde a Escola de Otimização que preconizou elementos do triângulo de ferro à Escola de Marketing que trata das partes interessadas, acredita-se que todas poderão trazer contribuições relevantes ao arcabouço teórico em torno da gestão de projetos turísticos; sobretudo, a Escola de Sucesso que permeia o cerne da gestão de projetos no presente estudo.*

Em outra instância, Kerzner (2020, p. 13) pontua que as melhores práticas em gestão de projetos incluem o “entendimento de que os projetos completados poderiam gerar valor de negócio, não apenas entregas”. Ele afirma que concluir um projeto com escopo, cronograma e custos não pode ser considerado sucesso atualmente, já que são as entregas ou os produtos entregues por esses projetos que geram valor aos negócios. As entregas, ou o que ele chama de *deliverables*, são essenciais.

Na literatura especializada em GP também é possível diferenciar os projetos como *hard* e *soft*, revelando a influência dos paradigmas *hard* e *soft* (ver Figuras 4 e 5) como meios para compreender academicamente a teoria no entorno desse tema, especialmente, a partir dos resultados tangíveis do projeto. Este direcionamento corrobora que a gestão de projetos inicialmente “se desenvolveu como uma atividade funcionalista essencialmente proposital, alinhando-se com o paradigma *hard* em termos de tendências para filosofias positivistas e realistas, ênfase na objetividade e foco em técnicas reducionistas e de controle” (Pollack, 2007, p. 270).

Figura 4 - Gerenciamento de Projetos a Partir do Paradigma Hard



Nota. Adaptado de Pollack (2007).

No contexto apresentado pela Figura 4, compreende-se que o paradigma *hard* não possui relação com a gestão de projetos apresentada por Kerzner (2020), pois para evoluir de entrega para produto com valor de negócio, como defende o autor, é preciso que haja a participação de uma equipe multidisciplinar, com gerentes de projetos atuando como facilitadores e que haja mudanças no decorrer do gerenciamento, corrigindo possíveis erros a tempo. Em suma, corrobora-se que somente controlar tempo, custos e escopo, de fato, não constitui o sucesso de um projeto, reforçando o que diversos estudiosos apontam (Atkinson, 1999; Pinto *et al.*, 2022; Nobre, Moura & Nogueira, 2020).

Nessa perspectiva, para uma escala mais multidimensional, holística e dinâmica, o paradigma *soft* se entrelaça aos conceitos mais atuais na abordagem sobre gestão de projetos, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Gerenciamento de Projetos a Partir do Paradigma Soft



Nota. Adaptado de Pollack (2007).

Isto posto, Crawford e Pollack (2004, p. 645) afirmam que “muitos escritores reconheceram que a identificação e a resposta às diferenças entre os aspectos *hard* e *soft* dos projetos podem influenciar seu sucesso”, assim como, a conexão direta entre a identificação do tipo de projeto e a capacidade de selecionar métodos de gerenciamento apropriados.

Questões *hard* e *soft* requerem diferentes abordagens de gerenciamento e conjuntos de habilidades. No entanto, esses conjuntos de habilidades não precisam ser mutuamente exclusivos e podem ser aplicados de forma complementar. A categorização de um projeto no início do ciclo de vida pode garantir que os membros da equipe entendam o projeto e seu contexto de forma mais completa, auxiliando na transferência de lições aprendidas em projetos anteriores (Crawford & Pollack, 2004, p. 646).

Enfim, corrobora-se que “os gerentes de projeto devem revisar continuamente os aspectos de tempo, custo e qualidade do projeto, assim como redefinir o escopo” (Pollack, 2007, p. 274), isto é, gerir com flexibilidade e considerar a relevância de questões tradicionais. *Igualmente, o não aprofundamento aos paradigmas hard e soft e, especialmente, qual deles é o mais adequado à determinada área, não é o foco do estudo em tela, apesar de reconhecer a sua importância para investigações futuras no campo do turismo.*

Em outra perspectiva da gestão de projetos, Pollack (2007) afirma que existe uma tensão básica entre singularidade e similaridade. Isto é, na mesma medida, os projetos são comumente

definidos como singulares ou únicos, por outro lado, a literatura continua a produzir novas formas para categorização e classificação de projetos, buscando similaridades entre eles. Todavia, o Guia PMBOK (por exemplo) atua para fornecer uma linguagem comum, assumindo que as mesmas tarefas estão sendo executadas, enquanto termos diferentes são usados para discuti-las (PMI, 2017).

Nesse ínterim, se assevera que os projetos possuem suas particularidades e que a forma como são gerenciados pode determinar o seu sucesso, assim como a forma como são planejados, seus objetivos, metas e interesses das partes, portanto, isso não é linear. Assim, singularidade e similaridade representam não uma contradição, mas uma divisão entre os pontos de vista de diferentes grupos e em novas áreas de aplicação, por isso, os padrões globais para GP devem reconhecer as variações teóricas e práticas desse campo em diferentes contextos e países (Pollack, 2007).

Sobre isso, remonta-se que foi assim que a Escola de Otimização passou a ser considerada insuficiente para alguns tipos de projetos, em especial, os de ordem social significativa, levando à necessidade de modelar múltiplos parâmetros, de incluir fatores organizacionais e comportamentais, bem como as limitações da maioria dos algoritmos de otimização. Dessa forma, surgiu a modelagem de sistemas flexíveis e, posteriormente, o gerenciamento de projetos seguiu avançando em vários caminhos diferentes, originando as escolas posteriores (Turner *et al*, 2013).

Para, além disso, Youker (2017) considera que o tipo do projeto é o que determina o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto. O autor supracitado realizou um estudo que categorizou os projetos pelos produtos ou entregas por eles gerados, sugerindo que produtos semelhantes levam a abordagens semelhantes para sua entrega. “É necessário, então, desenvolver uma abordagem integrada entre os processos clássicos de gerenciamento e a tipificação de projetos para que melhores desempenhos possam ser conquistados” (Girardi & Rabechini Jr., 2013, p. 02). Todavia,

a tipologia de projetos impacta não só nos resultados do projeto, mas também na intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos. Isso evidencia a importância de se adotar uma metodologia adequada para classificar os projetos, reduzindo as chances de distorções e influências políticas (Morioka & Carvalho, 2014, p. 142).

Dessa forma, Youker (2017) tenta definir as características únicas de diferentes tipos de projetos, como: Grau de incerteza e risco (construção *versus* desenvolvimento de novos

produtos); Nível de sofisticação dos trabalhadores; Nível de detalhe nos planos (dias ou horas para manutenção *versus* meses para pesquisa); Grau de nova tecnologia envolvida; Grau de pressão de tempo. Mais adiante, o autor faz uma relação de nove tipos diferentes de projetos e seus produtos (ver Tabela 7), mas reconhece que é preciso pensar em outros produtos de projetos não listados por ele.

Tabela 7 - *Tipos de projetos e exemplos de produtos gerados*

Tipo do projeto	Exemplo de Produto gerado por esse tipo de projeto
Administrativo	Instalação de um novo sistema de contabilidade
Construção	Um edifício ou uma estrada
Desenvolvimento de <i>software</i> de computador	Um novo programa de computador
Concepção de planos	Projetos de arquitetura ou engenharia
Instalação de equipamentos ou sistemas	Um sistema telefônico ou um sistema de TI
Evento ou realocação	Olimpíadas ou uma mudança para um novo prédio
Manutenção de indústrias de processo	Usina petroquímica ou estação geradora de energia elétrica
Desenvolvimento de novos produtos	Um novo medicamento ou produto aeroespacial/de defesa
Pesquisa	Um estudo de viabilidade ou investigação de um produto químico

Nota. Adaptado de Youker (2017)

Analisando, com base no turismo, pode-se inferir que um roteiro turístico é um clássico exemplo de desenvolvimento de novo produto. Entretanto, existem outras possibilidades para tipificar projetos turísticos, a saber:

- Projeto de investimento de capital (relacionado à viabilidade técnica, criação e desenvolvimento de empreendimentos turísticos).
- Projeto de consultoria e capacitação empresarial (relacionado com melhorias ou soluções para questões de gestão em empreendimentos turísticos).

- Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo (treinamento e planejamento de ações e soluções integradas para melhoria da gestão nas secretarias de turismo municipais e nas instâncias de governança regionais).
- Projeto de desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos (relacionado com estudos de viabilidade técnica e elaboração de roteiros institucionais);
- Projeto de qualificação profissional (relacionado com treinamento e educação para profissionais da área do turismo).
- Projeto de planejamento turístico (desenvolvimento de inventários da oferta turística, planos para as esferas municipal/regional ou estadual de turismo, planos estratégicos para empreendimentos turísticos).
- Projeto de desenvolvimento e posicionamento de marca (desenvolvimento e implementação de identidade visual, design, criação de persona, entre outras ações de promoção do turismo em um destino).
- Projeto de desenvolvimento de soluções tecnológicas para o turismo (soluções tecnológicas para a gestão e promoção de destinos turísticos).

Tais projetos tendem a fomentar e incentivar as vocações turísticas locais, proporcionando mudanças para além do espaço físico das localidades (Nunes, 2016). Considera-se que esse é um entendimento útil na relação entre projetos e turismo, pois é viável e realista, ainda mais se considerar o âmbito dos projetos turísticos arrolados no setor público brasileiro. *Portanto, para fins desse estudo, alinha-se aos tipos de projetos turísticos o produto gerado por esses projetos, sendo o roteiro turístico, o produto gerado por projetos de roteirização turística.*

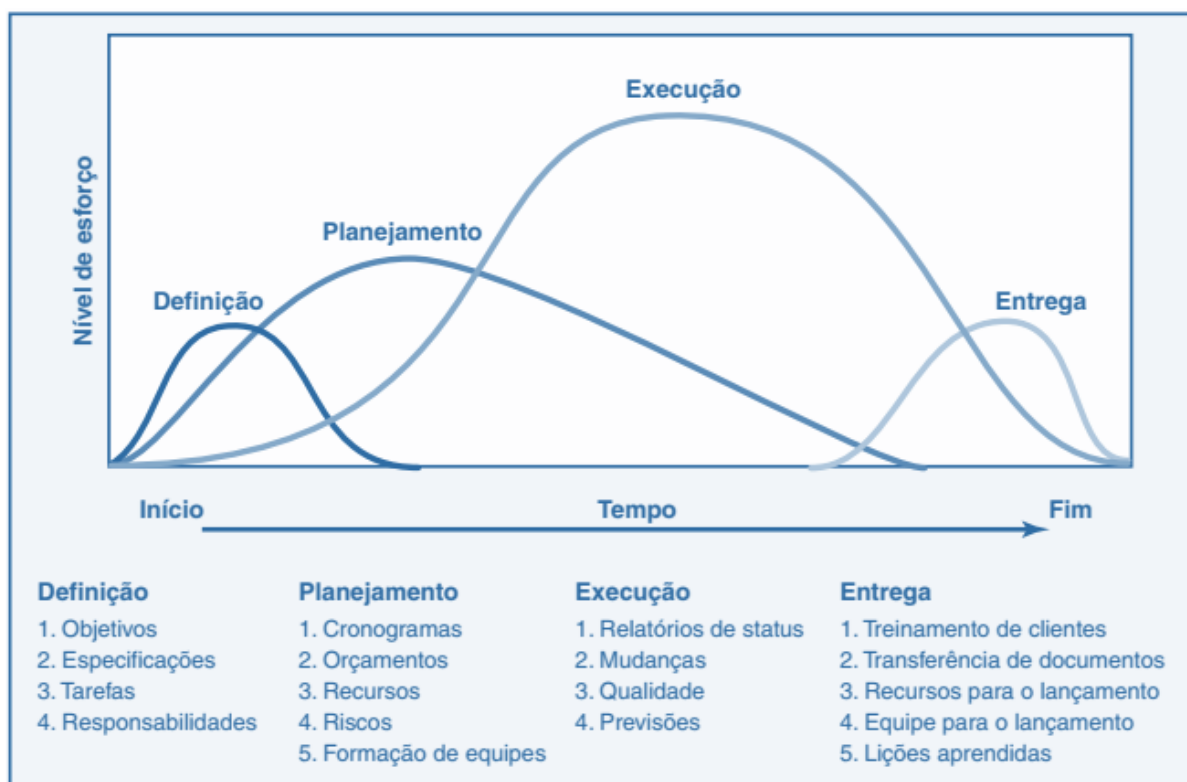
Além das escolas, paradigmas e tipos de projetos, é cabível agregar nesta discussão o ciclo de vida de um projeto, o qual compreende etapas e fases que aditam um composto de muitas e diferentes atividades inter-relacionadas, projetadas para alcançar um objetivo comum, o qual se cumpre somente quando todas as atividades forem realizadas (Barnes, 1985).

Nesse aspecto, vale mencionar que mesmo aqueles projetos que duram vários anos, sua duração tem um fim bem definido, pois “como consequência do caráter temporário do projeto, suas atividades se desenvolvem dentro de um espaço finito de tempo, ao qual foi dado o nome de ciclo de vida” (Kreutz & Vieira, 2018, p. 05).

Desse modo, o ciclo de vida de um projeto varia conforme o tipo e as características de cada projeto, “de forma análoga à discussão acerca de um ciclo de vida típico aos projetos, cabe avaliar, pelos mesmos motivos, que o número de fases de um projeto se apresente muitas vezes diferente, ao se comparar empreendimentos diversos” (Kenchioski, 2018, p. 31).

Para Gray e Larson (2010, p. 07), de um modo geral, o ciclo de vida de um projeto ocorre de forma sequencial, em quatro fases (conforme Figura 6): definição, planejamento, execução e entrega, “o ponto de partida se dá quando o projeto for aprovado. Os esforços iniciam-se lentos, atingem um pico e, então, vão declinando até a entrega do projeto ao cliente”.

Figura 6 - Ciclo de Vida de um Projeto



Nota. Adaptado de Gray e Larson (2010)

Assim, na medida em que o projeto avança, “as definições do projeto se consolidam, as atividades são executadas e as entregas acontecem. Uma primeira consequência disso é o fato de que os potenciais riscos do projeto diminuem desde o início do projeto até o seu final” (Keeling & Branco, 2019, p. 26).

Por isso, planejar e avaliar cada fase de um projeto é imprescindível, porém, mesmo que no ciclo de vida os acontecimentos ocorram em uma progressão lógica, é importante ressaltar que o ciclo de vida pode ser influenciado por diversas questões (PMI, 2017), incluindo, “a sequência, o número e o nome das fases dependem da natureza do projeto, da organização e do

ambiente nos quais o projeto está inserido ou, ainda, na natureza técnica que será desenvolvida no projeto” (Keeling & Branco, 2019, p. 25).

Isto posto, corrobora-se que desde as escolas de pensamento sobre GP até chegar ao ciclo de vida de um projeto, o presente estudo comporta aceitável aporte teórico em sua base. Por isso, mesmo considerando o protagonismo da gestão de projetos em diversas áreas, como: a construção civil, a tecnologia da informação, o setor aeroespacial e, mais recentemente, o campo das ciências administrativas (Turner *et al.*, 2013); conclui-se que é necessário abarcar novas áreas, nesse caso, o turismo.

2.1.2 Abordagens da Gestão de projetos: Além do tradicional e ágil

A abordagem se refere a um ponto de vista sobre uma questão, assunto, filosofia ou maneira de interpretar algo (Bianchi, 2017). Em sendo a gestão de projetos tratada sob a abordagem de plano ou a abordagem ágil, compreende-se que o primeiro está ancorado nos modelos tradicionais e o segundo em métodos mais recentes, enxutos e rápidos.

Entre os principais princípios da abordagem ágil encontram-se o planejamento de curto prazo, entregas parciais de resultados, autogestão da equipe, envolvimento frequente do cliente e simplicidade. Por outro lado, a abordagem orientada ao plano engloba princípios como um planejamento detalhado do projeto, uma série sequencial de etapas, busca seguir o plano do projeto e preza pela documentação de um conjunto completo de requisitos (Bianchi, 2017, p. 25).

Em outras palavras, compreender a natureza do projeto e escolher a melhor metodologia a ser usada é uma necessidade nesse fazer (Keeling & Branco, 2019). Comumente, se classificam os projetos a partir dessas duas abordagens: preditiva ou tradicional e ágil ou adaptativa, que realçam o entendimento da natureza dos projetos, já que permitem ao gestor uma melhor compreensão ao pré-determinar desdobramentos importantes, por exemplo:

- Projetos com características de abordagem preditiva partem de um plano validado e que será executado, antes de ser iniciado. Possuem um escopo fixo, contudo, o custo de desfazer algo já planejado é elevado e as entregas são isoladas, o que pode não agregar valor para o usuário;
- Projetos com características de abordagem ágil ou adaptativa visam agilizar o processo de execução, assim, não é preciso concluir o plano para iniciar a execução, mas é preciso

ter uma visão inicial e abrangente. O seu escopo é dinâmico, ou seja, pode mudar e o custo de desfazer algo é baixo, as entregas são isoladas (normalmente, são semanais ou em curto tempo) e, por isso, geralmente agregam valor para os usuários. Essa abordagem é conhecida também como incremental, já que é entregue por partes, em pedaços, que se complementam (Almeida, 2021).

Especificamente, quanto à abordagem tradicional, evidencia-se a metodologia utilizada pelo PMI (2017) a partir do Guia PMBoK (6ª edição), que inclui cinco grupos de processos, considerados fundamentais para o desenvolvimento de qualquer projeto, e que constituem o seu ciclo de vida, são eles: processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

O grupo de processos de iniciação define e autoriza um projeto ou suas fases. Os processos de planejamento, por sua vez, delimitam e refinam os objetivos, além de definir as ações necessárias para o alcance dos objetivos, bem como o escopo para o qual foi designado. Os processos de execução compõem e direcionam pessoas e outros recursos para a realização de um plano de projeto. [...] o grupo de processos de monitoramento e controle, tem por finalidade mensurar de maneira frequente o progresso, a fim de identificar variações com relação ao plano e desta maneira, possibilitar a tomada de ações de cunho corretivo, caso necessárias. Por fim, os processos de encerramento formalizam a aceitação do produto, serviço ou resultado, de modo a conduzir um processo ou uma fase de um projeto a um final (Souza, 2022, p. 23-24).

Assim, esses cinco grupos de processos foram organizados em 10 áreas, consideradas essenciais ao gerenciamento de projetos, e que podem ser replicadas nos mais diversos segmentos e instituições (tecnologia da informação, educação, engenharias, etc. e organizações públicas, privadas, do terceiro setor etc.), são elas: aquisições, qualidade, riscos, escopo, custos, integração, comunicação, recursos humanos, tempo e partes interessadas (PMI, 2017).

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos. Uma área de conhecimento é um conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos. Essas 10 áreas de conhecimento são usadas na maior parte

dos projetos, na maioria das vezes. As necessidades de um projeto específico podem requerer áreas de conhecimento adicionais (PMI, 2017, p. 553).

Na Tabela 8 é possível compreender melhor quais são os 05 grupos, as 10 áreas e os 49 processos sugeridos pelo PMI (2017).

Tabela 8 - Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos e Mapeamento das Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK

Áreas de conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
1 Gerenciamento da integração	1.1. Desenvolver o termo de abertura do projeto	1.2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	1.3. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	1.4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto	1.5. Encerrar o projeto ou fase
2. Gerenciamento do escopo do projeto		2.1. Planejar o gerenciamento do escopo 2.2. Coletar os requisitos 2.3 Definir o escopo 2.4. Criar EAP		2.5. Validar o escopo 2.6 Controlar o escopo	
3. Gerenciamento do cronograma do projeto		3.1 Planejar e gerenciar o cronograma 3.2 Definir as atividades 3.3 Sequenciar as atividades 3.4 Estimar as durações das atividades 3.5 Desenvolver o cronograma		3.6 Controlar o cronograma	
4. Gerenciamento dos custos do projeto		4.1 Planejar o gerenciamento dos custos 4.2 Estimar os custos 4.3 Determinar o orçamento	4.4. Gerenciar o reconhecimento do projeto	4.5 Controlar os custos 4.6 Realizar o controle integrado de mudanças	
5. Gerenciamento da qualidade do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	5.2 Gerenciar a qualidade	5.3 Controlar a qualidade	
6. Gerenciamento dos recursos		6.1 Planejar o gerenciamento dos recursos 6.2 Estimar os recursos das atividades	6.3 Adquirir recursos 6.4 Desenvolver a equipe 6.5 Gerenciar a equipe	6.6 Controlar os recursos	

Áreas de conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
7. Planejamento das comunicações do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	7.2 Gerenciar as comunicações	7.3 Monitorar as comunicações	
8. Gerenciamento dos riscos do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento de riscos			
		8.2 Identificar os riscos			
		8.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos	8.6 Implementar respostas aos riscos	8.7 Monitorar os riscos	
		8.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos			
		8.5 Planejar as respostas aos riscos			
9. Gerenciamento das aquisições do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento de aquisições	9.2 Conduzir as aquisições	9.3 Controlar as aquisições	
10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	10.1 Identificar as partes interessadas	10.2 Planejar o engajamento das partes interessadas	10.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	10.4 Monitorar o engajamento das partes interessadas	

Nota. Adaptado do Guia PMBoK (PMI, 2017)

Em sendo, na maior parte, o Guia PMBoK uma referência enquanto metodologia de gerenciamento de projetos, na perspectiva de uma abordagem tradicional, cabe salientar que em sua sétima edição, lançada no ano de 2021, houve inovação e mudanças significativas na sua publicação.

Com o passar de todos esses anos, o guia mostra uma clara intenção de dar um salto do tradicional para o ágil, e isso fica mais claro a partir de sua sexta edição com a adição do guia ágil, e concretiza-o com a sua sétima edição, onde já não fala como tradicionalmente se falava de processos e áreas de conhecimento mas sim princípios e domínios de atuação, isto com o objetivo poderoso de entregar valor consistente ao longo do projeto, e não esperar a finalização do projeto para que você o tenha, sem dúvidas, a última edição está marcada por um foco claro em resultados, mais do que em entregas (Ruiz & Marquez, 2022, p. 442).

Tais mudanças focam não mais em áreas e processos, como nas edições anteriores, mas, estabelece 12 princípios (em semelhança com abordagens ágeis, como APM e Lean) e seus domínios (que antes eram as áreas do PMBOK). Entretanto, não desfaz o que já está posto até a sexta edição, mas agrega e acrescenta de forma mais fluida todo o passo a passo com ênfase na gestão orientada a mudanças e não mais a projetos preditivos (PMI, 2021).

Isso mostra, e exemplifica que as abordagens da GP estão passando por mudanças significativas. Assim, “nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos tradicional atingiu cada vez mais suas limitações e o controle tradicional de escopo, custo e cronograma não funciona no ambiente dinâmico e orientado à tecnologia de hoje” (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 405).

Assim, a abordagem de GP denominada de ágil (na sigla em inglês, *Agile Project Management* – APM) determina princípios e práticas que podem ser aplicadas em qualquer projeto que enfrente incerteza, complexidade, volatilidade e risco. Embora, inicialmente, tenha sido criado para o desenvolvimento de *softwares*, “o APM tem alto potencial para também impactar positivamente o gerenciamento de projetos para outros tipos de projetos” (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 405). Porém,

abordagens modernas de gerenciamento de projetos, como o Lean e o gerenciamento ágil de projetos (APM), surgiram para auxiliar na adaptação ao novo ambiente de negócios e melhorar esses projetos. No entanto, a literatura fornece apenas algumas abordagens bem definidas e eficazes ou avaliações sistemáticas de seus resultados. A

maioria das soluções está tentando estabelecer uma abordagem mais flexível, adaptável às contingências do ambiente do projeto para melhorar os registros de desempenho do projeto (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 407).

Nessa conjuntura, alguns estudiosos têm apresentado novos modelos e técnicas para o gerenciamento de projetos a partir de uma abordagem ágil, como o *Business Model Canvas* (BMC), com o intuito de desburocratizar e percorrer outros caminhos que não o linear na construção de projetos, além de não possuir visão fragmentada do planejamento e gerenciamento de processos. Enfim, a proposta é simplificar tornando a sua utilização prática, partindo de modelos pré-existentes (Veras, 2016). Em resumo, corrobora-se que

o gerenciamento de projetos clássico é caracterizado pelo planejamento holístico com antecedência, estabilidade e perspectiva de longo prazo. Além disso, o escopo de um projeto clássico é claro, possivelmente com uma evolução previsível. Em contraste, o planejamento no gerenciamento ágil de projetos é incremental, contínuo, passo a passo, flexível, orientado a curto prazo em detalhes e baseado em uma visão de longo prazo (Thesing, Feldmann & Burchardt, 2021, p. 749).

Destarte, destaca-se a abordagem híbrida, que representa a combinação de metodologias tradicionais e ágeis, sendo adaptada de acordo com as necessidades da organização. Para ilustrar melhor essa questão, Souza (2022) elencou os principais aspectos considerados para o emprego da metodologia híbrida, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Aspectos que a Serem Considerados para uso da Metodologia Híbrida

Abordagem tradicional	Abordagem ágil
Preditivo e rígido	Adaptativo e flexível
Gestão no estilo “comando e controle”	Gerenciamento no estilo de orientação e suporte
Trabalho determinado pelo gestor	Trabalho designado pelos membros da equipe
Documentação confiável	Comunicação confiável
Sucesso respectivo a entrega do planejado	Sucesso correspondente a entrega do desejado
Pouco envolvimento do cliente	Participação ativa do cliente e comprometimento
Requisitos conhecidos e estáveis	Requisitos mutáveis

Abordagem tradicional	Abordagem ágil
Planejamento direcionado a resultados	Direcionamento dos resultados ao planejamento

Nota. Adaptado de Souza (2022).

Acerca disso, Almeida (2021) realizou uma investigação sobre a aplicação de metodologias ágeis em ambientes não tecnológicos tradicionais, isto é, fora do contexto da engenharia de *software*. Uma das empresas pesquisadas era do setor de turismo e, dentre os resultados, destacou-se que as metodologias ágeis podem complementar ou substituir as metodologias tradicionais de gestão de projetos. Entretanto, não se pode generalizar, pois cabe considerar o contexto organizacional (se tratava de uma empresa de cruzeiros turísticos) e a tipologia dos projetos (organizacionais) analisados na pesquisa.

Porém, a coexistência das duas metodologias apontadas na pesquisa, abre espaço para uma abordagem híbrida nessas empresas que operam projetos e não são do ramo da tecnologia da informação. Todavia, reitera-se que a customização das práticas de gestão de projetos é necessária, já que cada projeto e seus clientes possuem necessidades específicas.

As metodologias ágeis também são adequadas em ambientes não tecnológicos, particularmente em projetos que exigem grande adaptabilidade. Em projetos onde é necessária uma gestão quase diária das entregas, a adoção de metodologias ágeis é a forma mais eficiente de conseguir entregas flexíveis e trabalho em equipe. Os princípios ágeis podem ser aplicados a outras áreas, e não apenas em campos que constroem produtos tecnológicos. Muitas vezes, a abordagem híbrida pode dar resultados bem-sucedidos. Na verdade, é preferível começar com pequenas interações e acertar o plano ao longo do tempo para reduzir os riscos do projeto (Almeida, 2021, p. 146).

Pelo exposto até aqui, coaduna-se com abordagens transversais, distintas e variadas para a gestão de projetos. Destarte, corroborando Kerzner (2015, p. 38) a gestão de projetos mudou ao longo das décadas, assim como a forma de relacionar seus benefícios em duas perspectivas, na qual, o autor determina da seguinte maneira: visão do passado e visão atual (ver abela 10).

Tabela 10 - Benefícios da Gestão de Projetos

Visão do passado	Visão atual
O gerenciamento de projetos demandará mais pessoas e aumentará os custos indiretos	O gerenciamento de projetos permite que realizemos mais trabalho em menos tempo, com menos gente
A lucratividade pode diminuir	A lucratividade aumentará
O gerenciamento de projetos aumentará a quantidade de mudanças no escopo	O gerenciamento de projetos fornece melhor controle das mudanças
O gerenciamento de projetos cria instabilidade organizacional e aumenta os conflitos	O gerenciamento de projetos torna a organização mais eficiente e eficaz, por meio de melhores princípios de comportamento organizacional
O gerenciamento de projetos é na verdade uma “enganação” para benefício do cliente	O gerenciamento de projetos permitirá que trabalhem mais perto de nossos clientes.
O gerenciamento de projetos criará problemas	O gerenciamento de projetos fornece um meio para a resolução de problemas
Apenas grandes projetos precisam de gerenciamento de projetos.	Todos os projetos se beneficiarão do gerenciamento de projetos
O gerenciamento de projetos aumentará os problemas com a qualidade.	O gerenciamento de projetos aumenta a qualidade
O gerenciamento de projetos criará problemas de poder e autoridade.	O gerenciamento de projetos diminuirá as lutas por poder
O gerenciamento de projetos foca na subutilização, por olhar somente para o projeto	O gerenciamento de projetos permite que as pessoas tomem boas decisões em grupo
O gerenciamento de projetos entrega produtos para um cliente.	O gerenciamento de projetos entrega soluções
O custo do gerenciamento de projetos pode nos tornar não competitivos.	O gerenciamento de projetos aumentará os nossos negócios.

Nota. Adaptado de Kerzner (2015, p. 38)

Diante disso, assevera-se que tais questões aderem à discussão, na medida em que determinando a melhor abordagem (ou a junção delas) e as particularidades que cada projeto possui (sendo o tipo do projeto e o ciclo de vida, alguns deles), o gestor pode recorrer às metodologias mais adequadas ao projeto de modo a facilitar esse trabalho. Nessa perspectiva, Harper-Smith e Derry (2011) trouxeram contribuições acerca da atuação dos gestores de

projetos e, em especial, enumeraram oito armadilhas que ainda perduram e atrapalham esses gestores, como sendo as mais recorrentes:

- 1- O projeto não tem metas e objetivos claros;
- 2- Há falta de alinhamento com a empresa;
- 3- Os principais patrocinadores e *stakeholders* não fazem sua parte;
- 4- A equipe comunica seus objetivos de forma deficiente;
- 5- O escopo do projeto aumenta;
- 6- A equipe não dispõe de informações sobre seu desempenho no projeto;
- 7- As pessoas não têm certeza de quem é responsável pelo quê; e
- 8- A equipe gerencia e integra fornecedores externos de forma deficiente.

É premente considerar que as temáticas que envolvem a gestão de projetos vão além das abordagens e metodologias utilizadas. Sobre isto, acrescenta-se uma discussão em torno do que pode ser considerado êxito ou fracasso na conjuntura atual, em meio a tantas mudanças no ambiente externo e interno das organizações orientadas a projetos. Por essa razão, as próximas seções (2.2, 2.3 e 2.4), aprofundam as concepções, pressupostos e aplicação da gestão de projetos, em especial, no que se refere aos temas “sucesso em projetos”, “projetos do setor público” e “projetos de turismo”, respectivamente.

2.2 Pressupostos do Sucesso ou Fracasso na Gestão de projetos

Pressupostos estão relacionados a conjecturas, isto é, são suposições, portanto, no campo do sucesso ou fracasso na gestão de projetos, muitos são os pressupostos e poucas são as certezas. Assim determinam grandes estudiosos da área, como Pinto e Slevin (1987), De Wit (1988), Shenhar e Dvir (1997), Baccarini (1999) Kerzner (2015), Pinto *et al.* (2022), entre outros. Sobre isto, algumas constatações em comum, a partir de investigações científicas, vêm sendo difundidas ao longo das décadas. Como exemplo, estão:

- Sucesso significa coisas diferentes para pessoas diferentes (Freeman & Beale, 1992);
- Não se pode confundir o sucesso de um projeto com o sucesso de uma organização, uma coisa não tem relação com a outra (Kerzner, 2015);
- Sucesso do projeto é diferente de sucesso do gerenciamento do projeto, apesar de

estarem relacionados, um não garante o sucesso do outro (Pinto *et al.*, 2022);

- Não se pode medir sucesso somente a partir do triângulo de ferro, apesar de importantes, tempo, custo e qualidade não são suficientes (Atkinson, 1999);
- Um tamanho não serve para todos, ou seja, não se pode medir sucesso em projetos a partir de uma métrica comum a todos os projetos, dadas as particularidades de cada projeto (Shenhar, 2001);
- Fatores de sucesso e critérios de sucesso são coisas distintas (Müller & Jugdev, 2012);
- Sucesso em projetos também se refere ao desempenho organizacional, recomenda-se que seja analisado sob uma perspectiva contingencial (Borges & Carvalho, 2015);
- Sobre sucesso em projetos, deve-se considerar tipo, tamanho, complexidade, contexto organizacional etc., incluindo, a escolha da metodologia mais adequada (Moisés, Brito & Carvalho, 2022);
- Para determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto, é preciso desenvolver um Sistema de Indicadores de Desempenho (SID), que pode ser comparado aos resultados produzidos (Cleland & Ireland, 2012);
- Sucesso e fracasso são vistos de formas distintas por cada um dos *stakeholders* do projeto (Russo & Silva, 2019).

Nessa perspectiva, Cleland e Ireland (2012, pp. 2-3) anunciam alguns exemplos (de sucesso e de fracasso) que são comuns à maioria dos projetos, tais como:

- Exemplos de sucesso do projeto:

- Os resultados do projeto são apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade apropriada com a missão, os objetivos e as metas do empreendimento;
- Os pacotes de trabalho e os resultados gerais do projeto foram concluídos no prazo e dentro do orçamento;
- Os interessados estão satisfeitos com a maneira como o projeto foi administrado e com os resultados obtidos;

- Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa;
- O projeto propiciou melhorias ou oportunidades de negócios para o cliente;
- A teoria e a prática contemporâneas de gerenciamento de projetos foram atualizadas.

- Exemplos de Fracasso do Projeto:

- O projeto ultrapassou os custos e os prazos;
- O projeto não tem um alinhamento apropriado com a missão, os objetivos e as metas do cliente;
- Houve a aplicação de processos de gerenciamento inadequados no projeto;
- Os interessados ficaram insatisfeitos com o progresso do projeto e/ou com os resultados obtidos;
- A alta administração falhou na revisão e no apoio ao projeto;
- O projeto atendeu às exigências imediatas, mas não resolveu as necessidades a longo prazo.

Dessa forma, o presente capítulo (2.2) se desdobra em seções e subseções com o intuito de esclarecer mais sobre o tema “sucesso em projetos”, um dos mais abordados na literatura sobre gerenciamento de projetos e, certamente, um dos menos consensuais (Shenhar & Dvir, 1997).

2.2.1 Determinando Sucesso em Projetos

Sobre a conceituação e avaliação do sucesso do projeto, as discussões evoluíram ao longo das décadas, de modo que partiram de uma perspectiva “unidimensional, simplista e reducionista para uma abordagem mais multidimensional, holística e modelos dinâmicos” (Pinto *et al.*, 2022). Em gestão de projetos, o termo sucesso se equipara a algo bem-sucedido, com resultados positivos e, mediante isso, surge a necessidade de avaliar os projetos para então determinar o seu êxito ou fracasso.

O sucesso do projeto continua a ser uma escola de pensamento vibrante, tal como as definições anteriores, escalas e dimensões de medição e técnicas de avaliação que alguns autores, como Pinto, Slevin e Prescott (década de 1980) desenvolveram. Os autores veem o sucesso de forma mais ampla e pensam nele de forma estratégica porque consideram os objetivos de negócios de longo prazo. Algumas pesquisas baseiam-se agora em teorias gerenciais ou organizacionais e refletem a natureza multidimensional e em rede do sucesso do projeto (Müller & Jugdev, 2012, p. 757).

Para realizar a avaliação de projetos é importante determinar critérios que, atrelados ao uso de indicadores, sejam capazes de aferir um parecer consistente, permitindo a possibilidade de comparação com padrões de desempenho pré-estabelecidos. Assim, é premente conhecer “quem está fazendo a avaliação, quando eles estão fazendo a avaliação, em que critérios eles estão baseando sua avaliação, e que tipo de projeto está sendo avaliado, sem falar onde ou em qual contexto que o projeto está sendo entregue” (Pinto *et al.*, 2022, p. 02).

Além disso, De Wit (1988, p. 164) alerta que “ao tentar medir o sucesso, deve-se fazer uma distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso do esforço de gerenciamento de projetos, já que os dois, embora relacionados, podem ser muito diferentes”. Sobre isto, Ronco (2013) explica que,

o sucesso do gerenciamento do projeto está restrito ao desempenho dos custos, prazo e qualidade, enquanto o sucesso do projeto está vinculado aos objetivos gerais do projeto, devendo considerar os objetivos de todas as partes interessadas através do ciclo de vida do projeto. Um projeto pode ter sucesso a despeito de ter tido um gerenciamento ruim, e vice-versa (Ronco, 2013, p. 24).

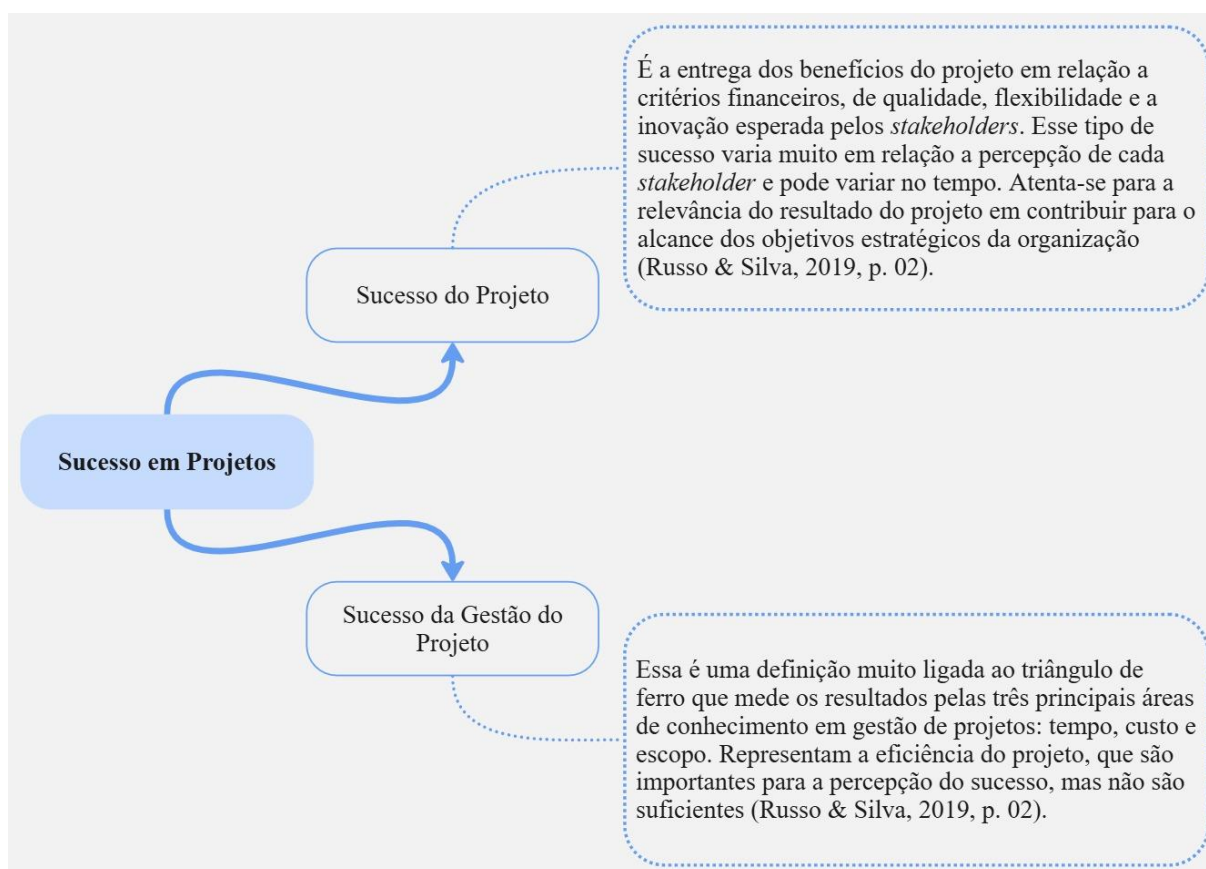
Entretanto, uma boa gestão de projetos pode contribuir para o sucesso do projeto, mas é improvável que seja capaz de evitar o seu fracasso (De Wit, 1988). O autor corrobora, ainda, que para medir o sucesso em projetos, o triângulo de ferro é insuficiente, por isso, acrescenta outros fatores, como: se o projeto atende à missão a ser executada e se existe um alto nível de satisfação em relação ao resultado do projeto entre os *stakeholders*.

Sucesso continua a ser uma palavra intrigante, com significados diferentes para diferentes partes interessadas no contexto do projeto. As opiniões sobre o sucesso do projeto mudaram ao longo dos anos, passando de definições limitadas à fase de implementação do ciclo de vida do projeto para definições atuais que refletem uma

apreciação do sucesso ao longo do ciclo de vida do projeto e do produto. Ao longo dos anos, a literatura também evoluiu, conforme demonstrado pelas metodologias avançadas utilizadas (Muller & Jugdev, 2012, p. 763).

Destarte, de acordo com Russo e Silva (2019) é importante esclarecer o significado dos termos “sucesso em projetos” e “fatores críticos de sucesso”, assim, a Figura 7 apresenta o que se entende por sucesso em projetos, que pode ser compreendido a partir de duas perspectivas: sucesso do projeto e sucesso da gestão do projeto. Quanto aos critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso, a seção 2.2.3 abordará com mais profundidade.

Figura 7 - Duas Perspectivas para Determinar o Sucesso em Projetos



Nota.: Elaborado a partir de Russo e Silva (2019).

Por sua vez, Baccarini (1999) também propõe que o sucesso em projetos seja subdividido em dois componentes: o sucesso do produto e o sucesso do gerenciamento do projeto. Desse modo, o sucesso do produto estaria relacionado com os efeitos do produto final do projeto que é “medido em relação aos critérios utilizados para selecionar o projeto” (1999, p. 29); já o sucesso do gerenciamento do projeto consiste no processo do projeto e como ele foi

conduzido “em particular, no cumprimento bem-sucedido dos objetivos de custo, tempo e qualidade” (Baccarini, 1999, p. 25).

No que pese as diferenças acerca dos termos “sucesso do projeto”, “sucesso da gestão do projeto” corroborando Russo e Silva (2019) e “sucesso do produto” acrescentado por Baccarini (1999, p. 31) em que este é “de ordem superior e, em última análise, de maior importância. No entanto, ambas as partes do sucesso do projeto devem ser almejadas”; *cabe salientar que, para fins do presente estudo, a linha teórica que se adequa aos objetivos da tese em relação ao tema “sucesso em projetos” corresponde ao que determinam Russo e Silva (2019) (ver Figura 7), notadamente, em relação a projetos de roteirização turística do setor público.*

Acerca das contribuições que se referem à compreensão do sucesso dos projetos, observa-se que, estudos da década de 2000 baseiam-se em perspectivas gerenciais ou organizacionais mais amplas, refletindo a natureza multidimensional do construto de sucesso do projeto. Todavia, cada vez mais, se reconhece a importância da gestão de projetos como ação de valor estratégico para as organizações, por meio da eficiência e eficácia de um projeto, sobretudo, a forma como produtos e serviços, oriundos desse projeto proporcionam valor para a empresa (Muller & Jugdev, 2012).

Hoje, a literatura sobre sucesso abrange todo o ciclo de vida do produto e se estende desde o sucesso do produto até o sucesso empresarial. Por exemplo, na indústria automobilística, o sucesso é parcialmente determinado pelo grau de reciclagem de peças automotivas destruídas. Este desenvolvimento refere-se ao crescente interesse na sustentabilidade social corporativa. Hoje, outra mudança na visão sobre o sucesso diz respeito à ética empresarial. Por exemplo, à medida que as práticas de comércio justo se tornam mais amplamente aceitas e apoiadas, estendem-se ao nível de governança corporativa, onde estes conceitos são incorporados na forma como as organizações percebem o sucesso do projeto/produto. Essas mudanças nos níveis corporativo e de governança concentram ainda mais a atenção acadêmica e da indústria na governança de projetos e programas por meio do escritório de gerenciamento de projetos, comitês diretores e gerenciamento de programas/portfólios (Müller & Jugdev, 2012, p. 767).

No quesito organização orientada a projetos, muito vem sendo discutido acerca das organizações públicas orientadas a projetos. A exemplo, Rios *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa bibliométrica sobre sucesso em projetos, porém, o foco eram os projetos oriundos do setor público, e os resultados mostraram que a atenção ao tema vem crescendo de forma

acentuada desde 2013. A partir dos autores supracitados, a Tabela 11 compila a abrangência e os componentes do sucesso em projetos do setor público, elencando os mais presentes nas publicações de 1992 a 2019.

Tabela 11 - Sucesso em Projetos nas Organizações Públicas

Abrangência	Componentes
Competências técnicas e habilidades dos gerentes de projetos	• Poder de negociação; • Balanceamento das metas com os participantes; • Inteligência emocional dos gerentes de projeto; • Compartilhamento do conhecimento; • Engajamento dos membros da equipe; • Treinamento da equipe e seu trabalho em conjunto; • Desenvolvimento de competências transversais; • Aumento do nível de qualificação da equipe; • Bons desempenhos individuais; • Aplicação do conhecimento.
Partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) e apoio da comunidade	• Envolvimento e colaboração dos stakeholders; • Forte apoio da comunidade; • Evitar conflitos entre os parceiros; • Comprometimento entre os <i>stakeholders</i>; • Boa capacidade de lidar com o governo; • Bom relacionamento entre as partes.
Gestão, estratégia e governança	• Estrutura de decisão e governança; • Desempenho dos processos de licitações; • Estratégias de investimentos utilizados; • Entrega de objetivos estratégicos; • Metas e objetivos alcançados; • Estrutura organizacional e política; • Metas agressivas e compartilhadas; • Governança eficaz dos projetos; • Captação de recursos; • Práticas sustentáveis.
Ambiência política	• Maturidade do país; • Incentivos fiscais; • Política do país; • Estabilidade organizacional; • Compromisso e apoio do governo; • Fontes externas de financiamento.
Características inerentes aos projetos (incluindo escopo, cronograma e custos)	• Tempo de implementação do projeto; • Cumprimento dos objetivos exigidos no contrato; • Forte capacidade financeira; • Correta identificação e alocação dos riscos; • Metodologia de gestão do projeto; • Processos de avaliação do projeto; • Atendimento às restrições orçamentárias;

Abrangência	Componentes
	• Entrega no prazo e objetivos alcançados; • Integração do fluxo de trabalho e dos processos; • Comunicação constante; • Escopo bem definido; • Gerenciamento de informações.

Nota. Elaborado a partir de Rios *et al.* (2020)

Dessa forma, Rios *et al.* (2020) acreditam que esses apontamentos podem auxiliar os gestores na execução de projetos do setor público, além de contribuir com o aumento dos índices de sucesso nesses projetos. Assim, esforços para ampliar a compreensão acerca dos elementos que levam ao sucesso em projetos têm sido envidados, já que representam “práticas organizacionais, estratégias, táticas, métodos, ferramentas, técnicas e ações motivacionais que, quando bem executadas, contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso” (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018, p. 50), que podem ser utilizadas desde a tomada de decisão à avaliação de desempenho em projetos.

Em linhas gerais, para Pinto *et al.* (2022) compreender o sucesso do projeto tem sido melhor através das lentes do dinamismo recorrente, isto é, ao longo das décadas de estudos sobre o tema, é salutar reconhecer que o tema está em constante mudança, adaptação, evolução. Isso infere que tal conhecimento (sobre como os projetos são considerados bem-sucedidos) deve ser reavaliado regularmente.

É preciso ressaltar que o sucesso do projeto é e sempre será um julgamento subjetivo de diferentes perspectivas, que são formadas pela posição do indivíduo nas organizações, pelo seu papel e pela sua visão de mundo. Nas palavras de Pablo Picasso “Se houvesse apenas uma verdade, não seria possível pintar cem telas sobre o mesmo tema”. Para esse fim, a investigação só pode abordar as características gerais do sucesso do projeto e os indivíduos precisam de pesar a importância das diferentes dimensões do sucesso em relação às especificidades do seu papel e à sua relação com o projeto que estão a julgar (Müller & Jugdev, 2012, p. 768).

Isto posto, compreende-se o sucesso em projetos da seguinte forma: quando se coletam os resultados ao longo do ciclo de vida do projeto, incluindo os finalísticos, e os benefícios sob o ponto de vista dos diversos *stakeholders*, de modo a unir a todos esses esforços e entregas alcançados ao longo do projeto e no seu encerramento. É, também, o momento em que as

entregas e/ou produtos são realizadas e analisadas sob a perspectiva do alcance dos objetivos estratégicos, traçados inicialmente.

Entretanto, diante do exposto, a seção 2.2.2 aborda a teoria contingencial aplicada à gestão de projetos, como uma importante temática para a contribuição das discussões acerca do sucesso em projetos.

2.2.2 Teoria Contingencial aplicada à Gestão de projetos

A temática “sucesso em projetos”, mesmo sendo estudada há décadas, continua a passar por modificações tanto no seu conceito quanto na sua abrangência, e permanece se ampliando e ganhando mais complexidade (Pinto *et al.*, 2022). Outrossim, independentemente da abordagem de gestão de projetos seguir uma linha tradicional ou ágil, o projeto precisa ser medido e, finalmente, avaliado. Entretanto, isso deve ser feito sob dimensões e critérios específicos, a depender de uma série de questões, como perspectivas e variáveis de contingência.

Diante disso, cabe destacar que a perspectiva contingencial, em suma, “sugere uma abordagem mais customizada às características do projeto e, na qual, um método não se ajusta a todas as contingências do projeto” (Borges & Carvalho, 2015, p. 232). Essa compreensão da teoria contingencial aplicada à gestão de projetos é premente, uma vez que, vem sendo alvo de estudos ao longo dos anos, como apresentam Moisés, Brito e Carvalho (2022) que realizaram uma pesquisa bibliométrica sobre o tema, contando com uma amostra compreendida entre os anos de 1988 e 2021. Em linhas gerais, os autores mencionam que para a teoria contingencial aplicada à gestão de projetos prover melhor *performance*, é preciso antes considerar as variáveis de contingenciamento particulares ao projeto e a organização.

Segundo a abordagem contingencial, é fundamental que os tomadores de decisão entendam e conheçam as variáveis de contingenciamento da empresa e do projeto de modo a aplicar a melhor metodologia de gestão e assim obter o melhor resultado e consequentemente, sucesso do projeto (Moisés, Brito & Carvalho, 2022, p. 10).

Nesse ínterim, as variáveis de contingenciamento mais frequentes nas organizações e nos projetos, encontradas a partir dos estudos de Moisés, Brito e Carvalho (2022), são:

- Complexidade do projeto;
- Apoio da Gestão;

- Cenário internacional;
- Caracterização dos sistemas atuais da empresa;
- Necessidades do cliente;
- Grau de incerteza que o projeto está inserido;
- Grau de orientação à inovação do projeto;
- Recursos financeiros disponíveis;
- Dimensões de controle (informal ou formal);
- Grau de risco do projeto;
- *Marketshare* da empresa;
- Grau de diversificação dos produtos;
- Características gerais do usuário e dos funcionários envolvidos no projeto;
- Habilidades e experiência dos envolvidos; e
- Economias de escopo.

No que pese o fato da teoria contingencial aplicada à gestão de projetos implicar, sobremaneira, o sucesso em projetos, corrobora-se que é a partir dessas variáveis que as decisões podem ser tomadas com maior assertividade. Borges e Carvalho (2015, p. 234) enfatizam que é preciso analisar os projetos com cautela, “deve-se atentar para a necessidade de, quando necessário, incluírem-se novas perspectivas, ou seja, uma abordagem contingencial para a definição dos critérios de sucesso relevantes para a organização e seus projetos”. Sobretudo, porque as organizações orientadas a projetos, para lidar com contingências (ou eventualidades), devem considerar o ambiente de incerteza e complexidade no qual estão inseridas, já que tais variáveis impactam cada projeto de maneiras distintas (Shenhar, 2001).

Assim, ratifica-se que os tipos de projetos e a melhor maneira de gerenciá-los tem relação direta com a teoria contingencial orientada a projetos. Dessa forma, embora se considere que a definição de sucesso em projetos pode variar de acordo com as expectativas dos diversos atores envolvidos, assim como, da tipologia e da fase em que o projeto se encontra, *para fins deste estudo, a perspectiva contingencial é a que mais se aproxima da abordagem adotada para o tema sucesso em projetos*; corroborando Shenhar (2001) “um único tamanho não serve para todos”, isto é, há que se considerar que os projetos não podem ser vistos sob uma única lente, já que são impactados de maneiras distintas e por diversas variáveis.

Nesse íterim, Engwall (2003, p. 789) afirma que “nenhum projeto é uma ilha”, corroborando que os “processos internos de um projeto são influenciados pelo seu contexto histórico e organizacional”. Embora mais próximo da teoria organizacional do que sugere

Shenhar (2001), que aborda a teoria contingencial orientada a projetos, Engwall (2003) esclarece que a vida interna de um projeto é afetada por fatores determinados e projetados na organização. Por sua vez, o autor investigou,

como as estruturas e procedimentos empregados em um projeto devem ser analisados em relação aos cursos de atividade anteriores e simultâneos, aos planos futuros e à procedimentos operacionais padrão, tradições e normas do seu contexto organizacional. Como um projeto herda tais qualidades de sua organização circundante, é aqui que um projeto precisa, em sua unidade de análise, ser conceituado como um dependente da história e incorporado organizacionalmente (Engwall, 2003, p. 790).

Embora essa discussão seja “dominada por um tratamento de projetos como unidades bem definidas e solitárias, separadas de história e contexto” (Engwall, 2003, p. 791), corrobora-se de que o ambiente interno da organização, especialmente, o seu contexto histórico e organizacional, impacta na forma como os projetos são geridos. Para tanto, a fim de cumprir os objetivos estipulados e executar o plano do projeto de acordo com o planejado, as soluções propostas para estes problemas normalmente giram em torno de métodos administrativos e procedimentos formais. Isto posto, considera-se que a aplicação de métodos administrativos, infere uma condição básica e necessária para o sucesso dos projetos (Engwall, 2003).

Entretanto, um fluxo de projetos bem-sucedido deve ser constante para que, de fato, haja excelência na gestão de projetos numa determinada organização. “Para que um fluxo contínuo de projetos bem-sucedidos ocorra, deve existir um firme comprometimento da empresa com o gerenciamento de projetos, e esse comprometimento deve ser visível” (Kerzner, 2015, p. 06). Neste ponto, a estratégia organizacional ganha destaque, na medida em que, a visão compartilhada dos objetivos, metas e resultados esperados devem estar alinhados com os projetos desta organização. Em outras palavras, “verifica-se a necessidade da adequação dos fatores de sucesso dos projetos das organizações, de forma que eles estejam alinhados com o negócio da empresa e os seus objetivos estratégicos” (Borges & Carvalho, 2015, p. 232).

Ademais, a discussão sobre as nuances que envolvem projetos bem-sucedidos é ampla, para Carvalho e Rabecchini Jr. (2017, p. 446) “temos que discutir muito as dimensões de sucesso de um projeto na perspectiva singular e no contexto organizacional; não há receita pronta, apenas dimensões base para a discussão”. Sobre isso, Kerzner (2015, p. 06) aponta que “qualquer projeto pode ser orientado ao sucesso por meio de uma autoridade formal e da forte interferência de um executivo”. Interpondo outro fator muito discutido na literatura, a relevância do gestor do projeto, afora as características que esse profissional deve possuir que

vão além da formação técnica, tendo na experiência profissional um grande diferencial.

De forma específica, Girardi e Rabechini Jr. (2013) realizaram uma pesquisa, tendo como objeto de estudo um projeto de turismo do setor público da cidade de São Paulo, em que analisaram como se deu a gestão desse projeto por meio da teoria contingencial, à luz do modelo NCTP (novidade, tecnologia, complexidade e ritmo) “Diamante”, de Shenhar e Dvir (2007). Dentre os resultados, os autores mencionam falhas, como: atrasos no cronograma, aumento dos custos e alteração de escopo, “em função da divergência entre o estilo de gestão utilizado e o exigido, concluindo que o insucesso do projeto foi consequência de negligências gerenciais e não técnicas” (Girardi & Rabechini Jr., 2013, p. 13). Além disso, a não tipificação do projeto foi considerada uma falha que contribuiu para o insucesso do projeto.

Diante do exposto, nos pontos levantados ao longo das seções (2.2.1 e 2.2.2) que alertam para as especificidades de cada projeto, incluindo o seu ambiente interno e externo quando o sucesso em projetos é pautado, compreende-se que evidenciar o sucesso em projetos é uma discussão para além de sua conceituação e das teorias que o cercam. Dessa forma, a seção 2.2.3 traz desdobramentos relevantes quanto ao que se entende por fatores críticos de sucesso e critérios de sucesso, que também são termos mal interpretados e que podem gerar confusões na literatura (Russo & Silva, 2019), sobretudo, aos gestores de projetos e, por conseguinte, impactar o sucesso em projetos na prática.

2.2.3. Fatores Críticos de Sucesso x Critérios de Sucesso

Sabendo que é possível determinar o sucesso de um projeto (De Wit, 1988), considera-se que os fatores que influenciam o sucesso em projetos dependem profundamente de sua natureza, isto é, das particularidades que cada projeto possui, pois são únicos. Por essa razão, Shenhar (2001) afirma que para cada tipo de projeto, os fatores que medem o seu sucesso devem ser distintos, reforçando que para atender a todas as variações e tipos de projetos existentes, e em áreas distintas, deve-se analisar cuidadosamente o ambiente, as partes interessadas, os recursos, os prazos, os objetivos estratégicos, entre outros.

Ainda nessa perspectiva, Ronco (2013, p. 24) afirma que a distinção, entre os conceitos de sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento do projeto, impacta diretamente nos fatores e critérios utilizados na medição desse sucesso. Por sua vez, Müller e Jugdev (2012, p. 758) apresentam que:

- a) os fatores de sucesso do projeto se referem aos “elementos de um projeto que quando influenciados, aumentam a probabilidade de sucesso; essas são as variáveis independentes que tornam o sucesso mais provável”, e que variam por tipo e características de cada projeto sendo, portanto, utilizadas para uma avaliação, a partir das causas.
- b) Já os critérios de sucesso seriam as “medidas utilizadas para julgar o sucesso ou fracasso de um projeto; essas são as variáveis dependentes que medem o sucesso”; assim, são determinados a partir dos fatores ou efeitos causados pelo projeto, a partir dos quais, o sucesso ou fracasso é julgado (Borges & Carvalho, 2015).

No que se refere aos Fatores de sucesso ou Fatores críticos de Sucesso (FCS), salienta-se que estes se desenvolveram, na década de 1974, de meramente estruturais para se tornarem mais orientados a tarefas em 1988, posteriormente, passaram a ser orientados a equipes em 2001 (Müller & Jugdev, 2012). Em suma, os Fatores de Sucesso são as causas que podem determinar o sucesso ou fracasso de um projeto, compostos por variáveis internas e externas ao projeto.

Por sua vez, a perspectiva dos Critérios de Sucesso (CS) se desenvolveu a partir de fatores meramente mensuráveis em 1988, “para uma abordagem mais equilibrada em 2006, com 50% de dimensões rígidas, como medidas, e 50% de dimensões flexíveis, como a satisfação dos envolvidos” (Müller & Jugdev, 2012, p. 765). Ademais, os CS são variáveis dependentes, utilizadas para medir o sucesso em projetos e que podem derivar dos efeitos da gestão, bem-sucedida ou não, do projeto para a organização.

Os CS tendem a auxiliar na tomada de decisão e são considerados estratégicos, entretanto, são percebidos de maneiras distintas pelos gestores de projetos e isso tem relação direta com as características do projeto, é o que aponta um estudo realizado por Dvir e Lechler (2004). Os autores descobriram que em projetos complexos que requerem maior controle de custos, por exemplo, a satisfação do cliente se configura como um critério de sucesso muito importante, se comparado com outros projetos de menor complexidade financeira.

Nesse contexto, Muller e Jugdev (2012) realizaram uma pesquisa robusta sobre a influência de autores clássicos, como Pinto, Slevin e Prescott sobre o tema sucesso em projetos e o impacto dessas contribuições, além disso, apontaram como o tema do sucesso do projeto continuou a evoluir ao longo dos anos. Em resumo, a Tabela 12 apresenta um compilado deste estudo e, principalmente, exemplos sobre FCS e CS.

Tabela 12 - Exemplos de FCS e CS

Fatores Críticos de Sucesso			Critérios de Sucesso		
Murphy <i>et al.</i> (1974)	Pinto & Slevin (1988a)	Hoegl & Gemünden (2001)	Pinto & Slevin (1988b)	Shenhar <i>et al.</i> (2002)	Autor (2006)
Coordenação e relações	Missão do projeto	Eficácia no desempenho da equipe	Orçamento	Cumprimento do desempenho operacional	Satisfação do usuário final
Adequação de estrutura e controle do projeto	Suporte da alta direção	Eficiência no desempenho da equipe	Cronograma	Cumprimento do desempenho técnico	Satisfação do fornecedor
Exclusividade do projeto, importância e exposição pública	Cronograma do projeto	Sucesso pessoal na satisfação do trabalho	<i>Performance</i>	Cumprimento do cronograma	Satisfação da equipe
Clareza dos critérios de sucesso e consenso	Equipe de consulta ao cliente	Sucesso pessoal no aprendizado	Satisfação do cliente	Permanecendo dentro do orçamento	Satisfação de outros <i>stakeholders</i>
Pressão competitiva e orçamentária	Tecnologia de apoio ao projeto			Atendendo a uma necessidade reconhecida	<i>Performance</i> em termos de custo, tempo e qualidade
Otimismo acima do inicial e	Aceitação do cliente			Resolvendo um problema sério	Atendendo aos requisitos do usuário
	Monitoramento e <i>feedback</i>			Produto usado pelo cliente	Projeto atinge seu propósito
	Canais de comunicação			Satisfação do cliente	Satisfação do cliente
				Conquista do mercado comercial	Critérios de sucesso autodefinidos para projetos
				Aumento da participação de mercado	

Fatores Críticos de Sucesso			Critérios de Sucesso		
Murphy <i>et al.</i> (1974)	Pinto & Slevin (1988a)	Hoegl & Gemünden (2001)	Pinto & Slevin (1988b)	Shenhar <i>et al.</i> (2002)	Autor (2006)
dificuldade conceitual	Experiência em solução de problemas			Criação de novo mercado	
Capacidades internas acumuladas				Criação de nova linha de produto	
				Desenvolvimento de nova tecnologia	

Nota. Adaptado de Muller e Jugdev (2012, p. 775).

Em outra instância, Rios *et al.* (2020) apontam resultados a partir dos CS, desenvolvidos por Shenhar e Dvir (2007), revelando contribuições proeminentes ao tema do sucesso em projetos no setor público. Diante disto, as próximas subseções irão aprofundar na teoria sobre Fatores Críticos de Sucesso e Critérios de Sucesso, com o intuito de trazer luz a esses assuntos, para que, finalmente não haja confusões quanto aos termos supracitados e ao posicionamento da tese, em tela.

2.2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso em Projetos

A discussão em torno dos Fatores de Sucesso ou Fatores Críticos de Sucesso é extensa e pode ser confusa dada a quantidade de termos utilizados para determinar a mesma questão, portanto, para fins deste estudo, os dois termos mais comuns na literatura “fatores de sucesso” e “fatores críticos de sucesso”, e que correspondem a mesma finalidade para a gestão de projetos, serão utilizados.

Em linhas gerais, os FCS pressupõem “gerar ganhos como otimização de custos, aumento da qualidade, agilidade em processos e, conseqüentemente, maior desempenho” (Carpim, 2012, p. 09) para a gestão de projetos. Todas as fases do ciclo de vida de um projeto interferem na medição do sucesso, durante o processo de execução e, ao final do projeto, pois, “um processo inicial inadequado que não estabeleça metas eficazes do projeto prejudicaria a chance de atingir com sucesso esses objetivos mal definidos e entregar os benefícios pré-definidos e esperados” (Pinto *et al.*, 2022, p. 04). Os autores corroboram que, mesmo os benefícios sendo um fator-chave para a medição de sucesso de um projeto, muitas vezes, tais benefícios não são percebidos e isso se torna um problema, quando não são incluídos na avaliação do projeto de forma concreta.

Os FCS são usados como variáveis independentes para prever o sucesso do projeto (em termos de medidas objetivas, como tempo, custo e escopo, e medidas subjetivas, como satisfação), e o sucesso do projeto serve como uma variável intermediária para prever o sucesso organizacional como variável dependente (Muller & Jugdev, 2012, p. 763).

No mesmo sentido, De Wit (1988, p. 166) reitera que “os fatores de sucesso do projeto também são muito úteis para analisar por que os projetos são um sucesso ou um fracasso, mas não podem ser usados para medir o grau de sucesso”. Pinto e Slevin (1987, p. 22), por sua vez,

reforçam que “esses fatores são inerentemente mais ‘organizacionais e comportamentais’ do que técnicos, mas é essencial que o gerente de projeto seja capaz de compreendê-los, medi-los e monitorá-los”.

Entretanto, o planejamento e a avaliação de projetos precisam ser flexíveis, de modo que novas ideias, processos e mudanças de direção sejam possíveis, como sugere a teoria contingencial. Todavia, os fatores de sucesso, se abordados, podem melhorar as chances de implementação de um projeto, de forma significativa (Pinto & Slevin, 1987, p. 22).

Por sua vez, Herath e Chong (2021) realizaram um estudo no contexto da indústria da construção e corroboram que,

em essência, a definição de sucesso do gerenciamento de projetos não deve ser limitada a suposições de base ampla sobre as restrições predefinidas de custo, tempo, qualidade e preocupações ambientais. Em vez disso, o foco deve estar no porquê e no que contribui para o sucesso (ou fracasso) no cumprimento das referidas restrições. Isso aponta para a necessidade de identificar os principais componentes do projeto junto com seus fatores críticos de sucesso (FCS) que devem ser planejados, gerenciados, monitorados e controlados para realizar projetos dentro do custo acordado, permanecer dentro do cronograma do projeto, trabalho concluído com qualidade aceitável, levando em consideração preocupações ambientais, políticas, legais, institucionais, culturais (Herath & Chong, 2021, p. 431).

Acerca disso, Pinto e Slevin (1987) realizaram um estudo empírico que considerou 10 fatores críticos de sucesso internos que contribuem para a implementação de projetos de sucesso, dividindo-os em dois grupos: estratégicos (missão, suporte da alta direção, cronograma) e táticos (consulta ao cliente, pessoal, tarefas técnicas, aceitação do cliente, monitoramento e *feedback*, comunicação, solução de problemas). Além disso, a comunicação é o fator mais importante nesse processo, devendo estar presente em cada um desses fatores, ao longo do ciclo de vida do projeto. Entretanto, FCS funcionam como indicadores e podem constituir um SID para medir sucesso em projetos, contudo, é uma parte do todo.

Do ponto de vista do gerenciamento de projetos, os fatores críticos de sucesso (FCS) são as características, condições ou variáveis com impacto significativo no sucesso do projeto, desde que sejam gerenciados adequadamente. A abordagem FCS tem sido pesquisada nos últimos trinta anos. No entanto, ainda não há consenso sobre os critérios que determinam o sucesso do projeto. Com base na literatura, pode-se concluir que

existe uma estreita ligação entre o tipo e o escopo dos projetos e seus respectivos fatores críticos de sucesso. Portanto, é importante ao conduzir um estudo empírico para um tipo específico de projeto que a gama de fatores e medidas do FCS seja delimitada (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 409).

Diante do exposto, considera-se que a abordagem do sucesso deve partir de uma perspectiva multidimensional em vez de utilizar uma medida única. Por essa razão, os FCS são indicadores importantes e que impactam diretamente o Sucesso da Gestão do Projeto (SGP), mas devem atuar em conjunto com outros elementos, caso o interesse esteja na análise do Sucesso do Projeto (SP) como um todo, e não somente no seu gerenciamento, por isso os critérios de sucesso surgem como peças fundamentais.

2.2.3.2 Critérios de Sucesso em Projetos

Freeman e Beale (1992) realizaram uma revisão da literatura e identificaram sete critérios principais, usados para medir o sucesso de projetos, são eles: desempenho técnico, eficiência na execução do projeto, implicações gerenciais e operacionais, crescimento pessoal, rescisão do projeto, inovação técnica, capacidade de fabricação e desempenho dos negócios. Apesar disso, os autores acrescentam o seguinte: “parece que os patrocinadores do projeto estão predominantemente preocupados em cumprir as três metas de desempenho técnico, custo e duração. O desempenho técnico é frequentemente dividido em duas metas: escopo e qualidade” (Freeman & Beale, 1992, p. 10).

A década de 1990 foi marcada por pesquisas como a de Freeman e Beale (1992) em que os critérios clássicos, como tempo, custo, escopo e qualidade, reverberaram em um período ancorado nas restrições triplas, quando o assunto era sucesso em projetos. Nesse ínterim, cabe mencionar que Atkinson (1999) realizou uma pesquisa com foco em projetos da área de Tecnologia da Informação (TI), em que o custo, tempo e qualidade, intitulado “Triângulo de Ferro” pelo autor, ao longo dos últimos 50 anos, foram atribuídos como critérios para medir o sucesso desses projetos.

Atkinson (1999) criticava o sucesso ser medido somente por essas restrições, já que tempo e custos seriam suposições calculadas no momento em que menos se sabe sobre o projeto, e a qualidade, por sua vez, uma propriedade emergente das diferentes atitudes e crenças das pessoas, podendo sofrer mudanças ao longo do ciclo de vida de desenvolvimento de um projeto. Por isso, o autor acrescentou a dimensão satisfação do cliente na perspectiva dos

critérios de sucesso. A despeito disso, atualmente, é consenso que o triângulo de ferro continua sendo importante para medir o sucesso de projetos (Borges & Carvalho, 2015), porém, não consegue abranger a amplitude e a complexidade que o tema engloba.

Por sua vez, Dvir e Lechler (2004) revelaram como a mudança no planejamento pode afetar o sucesso do projeto, assim, elencaram 10 critérios de sucesso, a saber: sucesso geral (tempo, custo e qualidade); atendimento aos requisitos do usuário; cumprimento do propósito do projeto; negócios recorrentes; critérios autodefinidos; satisfação dos clientes; usuários finais; equipes; partes interessadas; e fornecedores. Diante disto, o sucesso como um tipo de medida de desempenho se apresenta empiricamente e se desdobra para tentar definir quais critérios (de sucesso) são mais adequados a determinados tipos de projetos.

Takagi *et al.* (2019) reiteram que na literatura não há uma definição geral de sucesso em projetos, já que cada projeto é único. Apesar de alguns estudiosos relacionarem o sucesso ao conjunto de critérios do triângulo de ferro, outros sugerem foco nos resultados da gestão, nas diferentes dimensões, num contexto mais amplo, numa perspectiva estratégica (Shenhar & Dvir, 2007). Entretanto, corroboram alguns critérios de sucesso relevantes, como: cronograma, orçamento, satisfação da equipe, cumprimento de metas estratégicas, cumprimento de normas e legislação, cumprimento de requisitos e especificações, entre outros.

Shenhar, Levy e Dvir (1997) propuseram, em seus estudos com 127 projetos, um quadro universal multidimensional para avaliar o sucesso do projeto. Assim, o sucesso do projeto poderia ser avaliado em, pelo menos, quatro dimensões (eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso direto e comercial e preparação para o futuro). Entretanto, os autores alertam que “o conteúdo exato de cada dimensão e a sua importância relativa podem mudar com o tempo e dependem da parte interessada específica” (Shenhar, Levy & Dvir, 1997, p. 05).

Com isto, essas quatro dimensões propostas para avaliar o sucesso do projeto contribuem com um maior refinamento de medidas de sucesso de acordo com tipos específicos de projetos. Porém, esta estrutura deve ser usada, como orientação, antes do início do projeto, de modo a identificar de forma antecipada os benefícios esperados do projeto, nas diferentes dimensões (Shenhar, Levy & Dvir, 1997).

Diante disto, Borges e Carvalho (2015) realizaram um estudo em que identificaram, partindo de critérios de desempenho (categorias), os critérios de sucesso, conforme Shenhar e Dvir (2007). Entretanto, as autoras adicionaram uma nova categoria denominada sustentabilidade (ver Tabela 13).

Tabela 13 - Critérios de Sucesso Categorizados

Categorias	Critérios de sucesso	Referência bibliográfica
Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukul (1996), Hatush e Skitmore (1997), De Wit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), CII (2006), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999)
	Cumprimento do orçamento (custo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukul (1996), Hatush e Skitmore (1997), De Wit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), CII (2006), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999)
	Capacidade dos fornecedores	Atkinson (1999)
	Clareza na comunicação	Elattar (2009), Fortune e White (2006), Kerzner (1987), Pinto e Slevin (1987)
	Presença de desvios	Shenhar e Dvir (2007), CII (2006)
Impacto para a equipe	Alta satisfação ou moral da equipe	Shenhar e Dvir (2007), De Wit (1988), Elattar (2009), CII (2006)
	Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	Shenhar e Dvir (2007), CII (2006), Atkinson (1999)
	Retenção dos membros da equipe	Shenhar e Dvir (2007)
	Ausência de conflitos	Shenhar e Dvir (2007)
	Satisfação do gerente do projeto	De Wit (1988), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
Impacto para o negócio presente	Medidas económicas: vendas, lucro, ROI, ROE	Shenhar e Dvir (2007), De Wit (1988), Elattar (2009)
	Parcela de mercado	Shenhar e Dvir (2007)
	Fluxo de caixa	Shenhar e Dvir (2007)
	Qualidade do serviço	Shenhar e Dvir (2007), De Wit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), Toor e Ogunlana (2009), CII (2006)

Categorias	Crítérios de sucesso	Referência bibliográfica
	Nível de risco	De Wit (1988), OGC (2005)
	Aprendizado profissional	Atkinson (1999)
	Atendimento às metas estratégicas	Atkinson (1999)
Impacto para o negócio futuro	Tecnologia nova	Shenhar e Dvir (2007), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Mercado novo	Shenhar e Dvir (2007)
	Nova competência essencial	Shenhar e Dvir (2007)
	Nova capacidade organizacional	Shenhar e Dvir (2007)
Impacto para o cliente	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukel (1996), Hatush e Skitmore (1997), De Wit (1988), OGC (2005), Elattar (2009), Toor e Ogunlana (2009), CII (2006)
	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	Shenhar e Dvir (2007), OGC (2005)
	Satisfação e lealdade do cliente	Shenhar e Dvir (2007), De Wit (1988), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999)
	Reconhecimento da marca	Shenhar e Dvir (2007)
Sustentabilidade	Respeito ao meio ambiente	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Respeito à sociedade	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Conformidade com normas e legislação	Shenhar e Dvir (2007), Pocock <i>et al.</i> (1996), Elattar (2009)
	Segurança	Elattar (2009), Toor e Ogunlana (2009), CII (2006), Kometa, Olomolaiye e Harris (1995), Lim e Mohamed (1999), Kumaraswamy e Thorpe (1996)

Nota. Adaptado de Borges e Carvalho (2015, p. 235)

Outrossim, Müller e Turner (2010) realizaram estudos sobre as atitudes e competências de liderança para o sucesso do projeto, cujo foco estava no gestor do projeto. Os resultados apontaram para uma perspectiva contingencial entre a personalidade do gestor de projetos e o sucesso do projeto, isto é, as atitudes foram avaliadas a partir da importância que os gestores atribuem aos critérios de sucesso do projeto. “As variações nas atitudes (medidas como a importância dos critérios de sucesso) correlacionam-se diretamente com as variações no sucesso do projeto” (Müller & Turner, 2010, p. 312). Para tanto, os autores elencaram os seguintes critérios de sucesso para realizar tal estudo:

- Satisfação do usuário final;
- Satisfação do fornecedor;
- Satisfação da equipe;
- Satisfação de outras partes interessadas;
- Desempenho em termos de tempo, custo e qualidade;
- Atendendo aos requisitos do usuário;
- Projeto atinge seu propósito;
- Satisfação do cliente;
- Negócios recorrentes;
- Critérios autodefinidos.

Dentre os resultados, os autores apontam que, mediante a variação nas personalidades dos gerentes de projeto, pode-se aferir o seguinte:

Alguns gerentes de projeto atribuem maior importância aos critérios de sucesso relacionados ao sucesso do projeto (ou seja, longo prazo), enquanto outros priorizam a importância dos fatores de sucesso relacionados ao sucesso do gerenciamento de projetos (ou seja, curto prazo). Em linha com as diferentes priorizações nos critérios de sucesso, são aplicados diferentes estilos de liderança. Assim, combinações específicas de importância de atitude e competências de liderança relacionam-se com diferentes tipos de sucesso. Por outras palavras, dependendo da personalidade do gestor de projeto, prefere-se uma orientação de longo ou curto prazo, que se manifesta em diferenças de importância atribuídas aos critérios de sucesso e diferenças nos estilos de liderança (Müller & Turner, 2010, p. 313).

Assim, a análise do ponto de vista do sucesso ou do fracasso de um projeto deve ser capaz de agregar entendimentos relevantes e diversos, e que incluam perspectivas ainda no processo (durante o ciclo de vida do projeto) e, especialmente, ao final de uma empreitada conduzida por meio de um projeto. Nesse viés, o papel do gestor de projetos precisa ser evidenciado, uma vez que “as atitudes pesam mais na equação do sucesso do projeto do que as competências de liderança” (Müller & Turner, 2010, p. 325).

Embora o avanço nas pesquisas mostre resultados consistentes ao longo dos anos, sabe-se que existem questões que continuam desafiando a área, e que as especificidades de cada projeto, como já mencionado, determinam que “não há receita pronta” (Carvalho & Rabecchini Jr., 2017). Müller e Jugdev (2012, p. 768) complementam que “as percepções de sucesso e a importância relacionada das dimensões do sucesso também diferem consoante a personalidade individual, a nacionalidade, o tipo de projeto e o tipo de contrato”. *É nesse contexto que a presente tese se desenvolve, em meio às incertezas, às nuances, às singularidades da atividade turística e, como esta, se apresenta no ambiente da gestão de projetos.*

Por esta razão, e sabendo que “em grande medida, o sucesso do projeto continua a estar ‘nos olhos de quem vê’” (Müller & Jugdev, 2012, p. 768), e que “o êxito do projeto é medido em relação aos objetivos do projeto e aos critérios de sucesso” (PMI, 2017, p. 547), além da existência de uma lacuna na gestão de projetos aplicados ao turismo, especialmente, quando se trata do tema sucesso em projetos, *o presente estudo se debruça sobre essas questões para averiguar o sucesso dos projetos de roteirização turística, na perspectiva dos critérios de sucesso, ancorada na fundamentação teórica de:*

- *Shenhar e Dvir (2007): Dimensões múltiplas de sucesso de projetos;*
- *Muller e Turner (2010): Sugestão de CS;*
- *Borges e Carvalho (2015): Categorização dos CS com adaptações;*
- *Hua (2017): Gestão de projetos turísticos; e*
- *Rios et al. (2020): Sucesso em projetos públicos.*

2.3 Alinhamento estratégico em projetos públicos

A complexidade crescente dos mercados e das questões sociais impõe soluções mais sofisticadas aos desafios que surgem no âmbito das organizações (Moraes, 2010). Com isso, os processos de gestão precisam estar apoiados sob os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, a fim de gerar resultados melhores mediante o mercado, o setor público e a

sociedade. Nesse contexto, percebe-se maior esforço dos governos para melhorar seu desempenho, o que inclui a “formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico do país” (Matias-Pereira, 2008, p. 08).

Nessa perspectiva, compete aos governos atuar sob os pilares da descentralização, da minimização de custos, da redução dos prazos de entregas de obras e serviços, da transparência, assim como da capacitação técnica e gerencial de seus gestores. Contudo, a busca por uma gestão orientada para resultados, perpassa processos imbuídos de melhoria contínua, com qualidade e eficiência. Em suma, “a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos para os resultados” (Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011, p. 169).

No entanto, corroborando Amaral (2010, p. 188) “nossa administração tem características que dificultam a boa decisão. Nossa capacidade de governo não é alta. A capacidade de definir programas, desenhar os meios para sua implementação e assegurar a governabilidade das ações ainda é precária”. Nesse contexto, pode-se inferir que a gestão pública no Brasil é marcada, dentre outras coisas, por questões envolvendo excessiva burocracia, ineficiência e descaso.

Estudos sobre esse tema englobam e discutem maneiras distintas de se trabalhar com foco em pessoas, processos e resultados, na tentativa de emergir as melhores práticas para as instituições, aqui, se inclui o gerenciamento de projetos como mecanismo de eficiência e estratégia. Desse modo, “o conceito de Nova Gestão Pública, introduzido nas últimas décadas em diversos países, tem dado especial destaque à gestão dos projetos como ferramenta viável de implementação de políticas públicas na administração contemporânea” (Moutinho & Rabechini Jr., 2020, p. 1261).

Todavia, é mister que usufruir de um processo bem-sucedido de gestão (eficiente, eficaz e efetivo) no setor público torna-se um desafio, sobretudo, para o estado brasileiro. Porém, vale comentar que a aplicação de métodos voltados para a constituição e reestruturação da administração pública, a exemplo da Nova Gestão Pública (NGP), têm atenuado esse cenário com mais premência.

A adoção de uma nova cultura orientada para uma visão empreendedora na administração pública, denominada de Nova Gestão Pública – NGP começou no final da década de 1970 no Reino Unido, com a eleição de Margaret Thatcher. O modelo de

NGP está orientado ao cliente – cidadão; com foco em resultados; busca da flexibilização administrativa; busca do controle social; e valorização das pessoas (Matias-Pereira, 2008, p. 15).

Com isso, no Brasil, tipos de gestão pública foram pensados, mas as principais teorias de administração pública e as sucessivas reformas ocorridas no país, encontram barreiras no sistema político atual, impossibilitando o avanço integral para uma gestão pública abrangente e de qualidade em todo o território nacional. “Constata-se que a corrupção e a burocracia são, de fato, os males que ainda degeneram a administração pública brasileira” (Souza, 2010, p. 167).

Os governos precisam realizar cada vez mais com recursos sempre mais escassos. Para isso a máquina gestora tem de ser moderna, atualizada, apta a não desperdiçar um centavo, competente para trabalhar com efetividade, mudando tecnologias e repensando padrões de atuação para buscar produtividade crescente com qualidade dos serviços prestados. Só isso vai devolver ao Estado a credibilidade. Possibilitar o aumento da confiança do cidadão em seu governo, questão fundamental para que esse possa articular o compartilhamento das soluções dos problemas da sociedade com ela própria (Giacomini, 2001, p. 188).

Assim, é relevante atentar para uma gestão pública que tenha como princípios o uso de ferramentas de controle e fiscalização, como é o caso da responsabilização (ou *accountability*), que é o ato de prestar contas a órgãos de controle ou aos cidadãos representados. Isto posto, o desempenho governamental deve ser melhorado, de modo que se configure como uma tarefa fundamental do Estado, sendo a responsabilização da administração pública “associada às preocupações com a eficiência da gestão, não mais restrita aos controles clássicos e parlamentares, mas incorporando as dimensões do controle por resultados” (Araújo, 2010, p.146). Sabe-se que a NGP, a responsabilização e o controle por resultados são aliados de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, já que congregam novos rumos à modernização nos processos e métodos para uma melhor administração pública.

Assim, reafirma-se a importância de uma gestão pública estratégica na agenda política dos governos e, sobretudo, nos países emergentes, posto que há um papel indelegável do estado na formulação de políticas, na promoção da competitividade, na regulação do mercado e na provisão de bens públicos (Moraes, 2010). De acordo com Ferreira (2019), nos países em desenvolvimento, o desenvolvimento de uma cultura de gestão de projetos encontra-se ainda

numa fase inicial. Dito isto, as próximas seções tratarão da relevância do planejamento e de uma gestão estratégica orientada a projetos, reverberando novas formas de trabalho na gestão pública e, consequentemente, em entregas melhores aos cidadãos.

2.3.1 Planejamento e Gestão estratégica em projetos

O gerenciamento de um projeto pressupõe um bom planejamento que sustente o decorrer de todo o processo de implementação e avaliação do mesmo, uma vez que “a condição de possibilidade da avaliação é a consistência do planejamento” (Costa & Castanhar, 2003, p. 987). Por sua vez, o termo “gestão estratégica” dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Chiavenato, 1999; Mintzberg, 2006; Oliveira, 2013; Fontes Filho, 2006; Santos, 2002).

O planejamento estratégico é mais do que um instrumento racional, analítico e sofisticado para uso restrito do topo da organização e a partir de departamentos e assessorias especializadas. Sua prática deve ser ampliada aos diversos níveis gerenciais e funcionais e vários de seus momentos devem ser compartilhados com a sociedade. Desta forma, num processo de indução de verdadeiros sujeitos, as decisões e formulações não são separáveis por níveis hierárquicos. Faz-se necessário resgatar, dentro de cada especificidade, o papel estratégico, tático e operacional de cada nível. O que um planejamento com estas características pretende são resultados efetivos, compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais (Giacomini, 2001, p. 198).

A junção entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico origina a técnica de Gestão Estratégica, base estruturante que teve na sua implementação, mais recentemente, a adição da perspectiva administrativa da mudança organizacional (Estrada & Almeida, 2007). Isso implica que as mudanças no ambiente empresarial impactam diretamente na melhoria das técnicas de gestão, “de acordo com a seguinte sequência: Planejamento Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica” (Estrada & Almeida, 2007, p. 148).

Assim, novas perspectivas surgem com ênfases organizacionais diversas, como: controle, eficiência e eficácia organizacional, gerenciamento de projetos, entre outras.

A falta de uma cultura de planejamento na administração pública ainda é um paradigma de difícil ruptura. Gestões voltadas para atuação política e clientelista relegam o planejamento e passam a buscar resultados a curto prazo sem considerar todas as variáveis envolvidas em um processo tão complexo como o de gerir recursos limitados diante de uma demanda invariavelmente crescente (Lima *et al.*, 2017, p. 103).

Corroborando Valle *et al.* (2010, p. 45), “como os projetos podem ser considerados uma forma de organizar atividades que não podem ser realizadas dentro dos limites operacionais das empresas, são frequentemente utilizados como forma de atingir os seus objetivos estratégicos”. Assim, os projetos se configuram como um meio para que as organizações evoluam, inovem em seu portfólio de produtos, melhorem processos e se mantenham competitivas.

A gestão de projetos se faz presente há algumas décadas na iniciativa privada. Inicialmente com intenso viés técnico, restringindo-se ao uso de ferramentas específicas, a prática foi galgando degraus na organização e consolidou-se como elo entre a estratégia da empresa e a materialização de seus objetivos por meio da implementação de projetos (Moutinho & Rabechini Jr., 2020, p. 1261).

Nesse ínterim, Clemente e Fernandes (2002, p. 23) apontam o que pode ser considerado projeto público e projeto privado ou empresarial, assim, o primeiro se refere àqueles “que devem apresentar um saldo de benefícios sobre custos para a sociedade”, enquanto os projetos empresariais são “destinados a assegurar retorno ao capital investido”.

Sobre gestão de projetos na esfera pública, Moutinho e Rabechini Jr. (2020) apontam o seguinte: não se pode transferir as práticas de gestão de projetos do setor privado para o público sem as devidas características do setor público, que não se enquadram no fazer das empresas privadas, a exemplo das lições aprendidas e da gestão dos *stakeholders*; o perfil e as atribuições dos gestores de projetos do setor público é distinto dos que atuam na iniciativa privada; a gestão de projetos é sinônimo de eficiência e modernidade no setor público, resguardadas as suas especificidades; a formalização de escritórios de projetos é uma forma de ratificar a relevância da gestão de projetos na organização pública, possuindo relação direta com o seu grau de maturidade em gestão de projetos.

Corroborando Ferreira (2019) a maturidade em gestão de projetos numa organização reflete o seu nível de preparação para lidar com os seus projetos, ao mesmo tempo em que afeta o valor que essa organização pode obter com a implementação da gestão de projetos.

Na União Europeia (UE), Zurga (2018, p. 147) informa que cada País busca maximizar

os ganhos dos fundos da UE por meio da preparação, execução e avaliação de seus projetos a partir de uma metodologia de gestão de projetos pré-determinada. “No entanto, os estados também devem estabelecer uma estrutura gerencial para incorporar esses projetos à agenda nacional de desenvolvimento que esteja alinhada com a agenda da UE”. O autor afirma que isso requer bons princípios de gestão geral, estratégica e política, entretanto, há distinções entre as experiências compartilhadas pelos países. Contudo, ao utilizar e fomentar a gestão de projetos em suas unidades, os governos acreditam que impulsionam a eficiência tanto nas finanças públicas, quanto na gestão pública (Zurga, 2018).

Tileubayeva *et al.* (2017) realizaram um estudo no Cazaquistão elencando os princípios da gestão de projetos e suas especificidades no âmbito governamental. Eles asseveram que é vantajoso para um país, que suas organizações públicas invistam em um sistema de gestão de projetos, de modo a aumentar a eficácia estatal. Entretanto, “por uma série de razões a sua implementação nem sempre é possível. Em primeiro lugar, o ambiente de gestão não está preparado para certas mudanças e inovações” (Tileubayeva *et al.*, 2017, p. 147). Eles alertam, ainda, para uma grande quantidade de atividades direcionadas a cada funcionário público, além da burocracia nos processos, o que reverbera no aumento de prazos em tarefas urgentes, prejudicando a qualidade do trabalho final.

Contudo, as vantagens de implementar a gestão de projetos no setor público devem ser evidenciadas, pois contribuem para “o aumento da eficiência na distribuição e cumprimento de funções, a qualidade do trabalho, a minimização de riscos e a adoção de decisões de gestão informadas” (Tileubayeva *et al.*, 2017, p. 146). Os autores insistem que a aplicação de um sistema de gestão de projetos é promissora, já que traz oportunidades ao tornar o processo de gestão dinâmico, ao mesmo tempo, revelam preocupação pela falta de especialistas no quadro técnico das organizações públicas, o que interfere diretamente na realização de projetos de maior sucesso, pois permanecem não realizados.

Destarte, com o entendimento da importância da gestão de projetos para o alcance dos objetivos propostos e do bom uso dos recursos financeiros, Brandão e Guimarães (2001, p. 12) informam que avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Acerca disso, Costa e Castanhar (2003) corroboram que aferir o desempenho de um projeto ou programa é elencar os resultados alcançados e compará-los com os objetivos previamente traçados.

Esse processo de avaliação se torna mais útil e consistente, na medida em que o planejamento de um projeto ou programa é bem elaborado, sendo capaz de estabelecer:

“relações causais entre atividades e produtos; produtos e resultados que permitam atingir as metas visadas; resultados que causem efeitos mais ou menos precisos e respondam pelo alcance de um objetivo específico; e efeitos que produzam o impacto pretendido [...] pela missão” (Costa & Castanhar, 2003, p. 976).

Entretanto, dimensionar se a gestão de um projeto possui bom desempenho requer analisar todo um contexto organizacional (Engwall, 2003), especialmente, no âmbito da gestão daqueles que nele atuam. Com base no exposto e sabendo que a gestão de projetos é desafiadora, já que um projeto depende de pessoas para executá-lo, bem como depende de planejamento, avaliação e monitoramento constantes, o papel do gestor de projetos envolve várias atividades e responsabilidades, como:

[...] assegurar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos; formalizar a aceitação dos artefatos resultantes de cada fase do ciclo de vida do projeto; elaborar relatórios de avaliação e de acompanhamento da situação do projeto; participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto (Torreão, 2005, p. 28).

Com tantas atribuições, o gestor de projetos deve ser um líder (Müller & Turner, 2010) e, cada vez mais, buscar uma equipe comprometida e eficiente, que trabalhe em prol dos resultados esperados (Claus & Calegari, 2019). Para tanto, há que se reconhecer a importância de uma gestão estratégica atuante, desde a formulação, até a implementação e avaliação dos projetos em uma organização (Kerzner, 2015). Dessa forma, “o sucesso dos projetos está totalmente alinhado à estratégia da organização e com o objetivo previamente definido sobre a aplicabilidade do seu resultado” (Rios *et al.*, 2020, p. 119).

Um outro aspecto relevante e que merece atenção é a governança de projetos nas instituições, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que, “alguma forma de responsabilidade e estrutura de poder vincula todas as organizações. Essas estruturas são normalmente chamadas de ‘governança’ ou estrutura de decisão da organização” (Waldt, 2008, p. 730). Entretanto, governança de projetos é um conceito ainda em construção, mas pode-se compreendê-lo, como

a estrutura fornecida pelo conjunto de relacionamentos – patrocinador, gerente do projeto, proprietário e partes interessadas – que envolve valores, responsabilidades, processos e políticas, na qual são definidos os objetivos do projeto, os meios para alcançá-los e as formas de monitorar o desempenho (Lucena, Medeiros Jr. & Oliveira, 2021, p. 92).

Em outras linhas, a governança de projetos “se preocupa principalmente com o alinhamento dos objetivos do projeto com uma estratégia organizacional abrangente, e que é necessário criar benefícios aos *stakeholders* em diferentes níveis organizacionais” (Lucena, Medeiros Jr. & Oliveira, 2021, p. 87). Acerca disso, a governança de projetos tenciona o aprimoramento de programas e projetos, de modo a contribuir com o seu sucesso, a partir de uma gestão bem sucedida.

Em seus estudos sobre governança de projetos no governo Sul-Africano, Waldt (2008, p. 729) apontou que nas instituições governamentais que atuam com projetos e que possuem metodologias maduras para a implementação de políticas e iniciativas de prestação de serviços, os mecanismos de governança são estabelecidos em bases mais permanentes.

A tendência em direção a entidades de supervisão, como escritórios de projetos e boas práticas organizacionais, enfatizando a prestação de contas, enfatiza a crescente importância da governança. Com foco no desempenho e resultados, a governança de projetos estabelece estruturas de tomada de decisão, bem como mecanismos de prestação de contas e responsabilidade em instituições públicas para supervisionar projetos (Waldt, 2008, p. 730).

Assim, ao impulsionar a governança, as instituições governamentais passam a ter maior alinhamento estratégico nos projetos, descentralização na tomada de decisão, maior rapidez na alocação de recursos e participação de *stakeholders* externos. Diante disso, a busca por um modelo de governança ideal nas organizações públicas infere, entre outras coisas, adesão a um setor específico para projetos (escritório de projetos), uma vez que busca abranger ferramentas de planejamento para que as metas organizacionais sejam atingidas, pois é aplicado tanto para o acompanhamento do desempenho desses projetos e processos quanto dos colaboradores.

Assim como a discussão sobre governança, a gestão de projetos no setor público está em evidência, já que denota maior adesão nos últimos anos (Rios *et al.*, 2020). Outrossim, “há na indústria e entre os acadêmicos o desejo de compreender melhor as nuances do gerenciamento de projetos no setor público e isso tem levado ao desenvolvimento de estudos e publicação que buscam dirimir questões incompreendidas até então” (Lins Filho, 2019, p. 37).

De modo a contribuir nas discussões, o PMI reconheceu a relevância da temática quando elaborou documento chamado de “*Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*” criando uma extensão ao Guia PMBOK para tratar questões específicas de projetos associados ao setor público [...] Neste mesmo documento, o PMI

(2006) ressaltou que os projetos executados no ambiente do setor público têm como característica comum o uso de recursos governamentais com o objetivo de promover um ou mais benefícios para os cidadãos e que, normalmente, não buscam diretamente obter resultados financeiros. A distinção feita entre os projetos do setor público e privado também é caracterizada por uma maior presença de requisitos e restrições legais nos projetos governamentais quando comparado aos projetos do setor privado. Somado a isso, para o PMI há uma responsabilidade de administração do interesse público quanto ao uso de recursos e prestação de contas, o que não se observa com a mesma amplitude no setor privado (Lins Filho, 2019, p. 38).

O *Government Extension to the PMBoK* é uma das extensões do guia PMBoK, as quais reúnem conhecimentos e práticas amplamente aceitas em uma determinada área de aplicação, neste caso, sobre gerenciamento de projetos do setor público. Tal documento fornece um relato dos principais atributos de governança do projeto que se aplicam à maioria das organizações do setor público, em especial: boas práticas, na maior parte do tempo, sendo consenso generalizado o seu valor e utilidade (PMI, 2006).

Essa extensão do guia tem o propósito de adicionar informações pertinentes para o gerenciamento de projetos do setor público, na medida em que remetem a um arcabouço legal repleto de leis, estatutos, regulamentações, orçamentos e políticas. Além disso, a *accountability* (ou responsabilidade do setor público para com a prestação de contas à sociedade) é outro fator inerente aos projetos do setor, que é pressionado por resultados e boa gestão dos recursos.

Dessa forma, o objetivo maior de projetos do setor público é dar retorno em forma de benefícios à sociedade e não aumentar o lucro, papel exclusivo dos projetos de empresas privadas. Outrossim, acrescenta-se que “os objetivos dos projetos do setor público tendem a ser políticos, militares ou sociais, enquanto projetos comerciais têm objetivos essencialmente econômicos” (De Wit, 1988, p. 166).

Nessa perspectiva, tem-se na gestão de projetos um recurso vital da gestão estratégica contemporânea, ademais, “sua orientação para o lucro no setor privado está bem definida, tanto na teoria quanto na prática. Porém, quando se trata de experiências individuais de gestão de projetos no setor público e público-privado, como nas PPPs, a situação é bem mais complexa” (Peric, 2012, p. 520).

Estudos que abrangem a temática do gerenciamento de projetos a partir das PPPs, apontam que “um país com projetos de PPP mais bem-sucedidos significa um forte ambiente de investimento privado do país anfitrião. Mais importante ainda, demonstra a competência do

setor público do país anfitrião em estabelecer parcerias de investimento bem-sucedidas” (Osei Kyei & Chan, 2018, p. 131). Isso está diretamente relacionado ao sucesso desses projetos, pois caso os resultados sejam alcançados, as repercussões serão positivas, o que eleva a reputação do país e de suas instituições públicas. Contudo, há que se atentar que diferentes grupos de partes interessadas em PPPs, também possuem diferentes expectativas (Osei Kyei & Chan, 2018).

Em outra instância, as competências da liderança desenvolvidas pelos gerentes possuem correlação com o sucesso em projetos, sendo a visão estratégica do líder a competência de maior importância, e a etapa de planejamento a mais essencial de sua participação (Claus & Calegari, 2021; Kerzner, 2015). Nessa conjuntura, Sposito *et al.*, (2022) realizaram um estudo com o intuito de identificar a base intelectual sobre competências dos gestores de projetos, incluindo aspectos comportamentais e características pessoais, de modo que constataram que é correto associar ao sucesso do projeto a atuação do gestor ou gerente do projeto. Com isto, ratifica-se a relevância do gestor para o êxito ou o fracasso dos projetos em uma organização (Muller & Turner, 2010).

A relevância da atuação do Gestor de projetos impacta diretamente os resultados dos projetos. Suas habilidades de liderança, inteligência emocional e comunicação e de formação de equipes são destacadas por vários dos estudos avaliados. O Gestor de projetos se vale de suas características humanas e comportamentais para buscar os resultados esperados nos projetos sob sua responsabilidade. Ressalta-se que estas capacidades são desenvolvidas pelo Gestor de projetos a partir de sua própria análise e acúmulo de experiência profissional. A atual formação formal de gerentes de projetos é voltada para as habilidades técnicas e pouco se estuda sobre as chamadas *soft skills*. O Gestor de projetos necessita destas habilidades para dar fluência nas diversas ramificações de relações existentes em um projeto ou programa de projetos (Sposito *et al.*, 2022, p. 1080).

Para além disso, a complexidade de projetos é outro assunto que vem sendo discutido, especialmente na gestão de projetos em órgãos públicos (Lins Filho, 2019). Nesse contexto, Bergmann e Karwowski (2019) alertam que é necessário ter uma definição de complexidade do projeto para poder lidar com os desafios de seu gerenciamento, e mesmo que o termo complexidade do projeto seja amplamente utilizado, não há uma definição clara para ele.

Embora o tamanho do projeto afete o grau de dificuldade em atingir os objetivos do projeto, isso não significa necessariamente que grandes projetos sejam complicados ou complexos. Na última década, o termo “megaprojetos” foi consolidado na literatura, o que não significa necessariamente grandes projetos, mas são grandes, complexos e de alto valor financeiro. Devido à sua complexidade (por exemplo, política e envolvimento das partes interessadas), eles são normalmente divididos em uma série de projetos menores. [...] o aspecto da complexidade também gira em torno da eficácia dos relacionamentos dentro da equipe do projeto, bem como com outras partes interessadas internas e externas. Fatores como tamanho da equipe, configuração geográfica da equipe e vários patrocinadores do projeto estão influenciando a complexidade do projeto (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 408).

Assim, ao longo de toda a discussão ora apresentada, que inicia com o planejamento e a gestão estratégica, conclui-se depreendendo outros aspectos que incluem: as particularidades dos projetos do setor público, a governança de projetos, o papel do gestor de projetos e, finalmente, a complexidade dos projetos. Diante do exposto, cabe salientar que ao tratar da gestão de projetos turísticos em órgãos públicos, busca-se um possível elo entre tais aspectos mencionados até aqui.

Vale salientar, ainda, que este estudo não se aprofundará nas questões de complexidade em projetos, mas abordará no âmbito do sucesso em projetos a relação direta com a complexidade encontrada no fazer da atividade turística, tais como: ambiente dinâmico, de alto valor financeiro envolvido, com várias partes interessadas e uma configuração geográfica peculiar da equipe. Ademais, reconhecendo a importância do gestor de projetos, suas características, competências e capacidades dinâmicas como essenciais para a obtenção de êxito ou fracasso de um projeto, sua atuação também possui destaque na presente pesquisa.

Por conseguinte, embora o planejamento e a gestão estratégica sejam um caminho viável para conduzir com eficiência e eficácia os projetos de uma organização, em especial do setor público, Giacomini (2001) aborda esse caminho da seguinte forma:

Era necessário agir firmemente sobre os processos de trabalho institucionais. Trabalhar a informação, superar métodos de planejamento meramente normativos, desenvolver sistemas adequados de capacitação de pessoas, desestabilizar as estruturas. Enfim, superar o círculo vicioso que, frente à constatação da necessidade de atuação diferenciada e ampliada, limita-se à “solução” do acréscimo de novos e crescentes recursos. Um construtivismo que não cede espaço à inovação, sem capacidade de

transformar-se para a adequação a uma realidade em franca mudança. Finalmente, era necessário desenvolver verdadeira obsessão por resultados, que tornasse insustentável o convívio da ociosidade e da irracionalidade no uso de recursos com necessidades crescentes e não assistidas da população (Giacomini, 2001, p. 192).

Nessa perspectiva, a capacidade de governar bem inclui, em demasia, questões internas e externas ao ambiente organizacional, sobretudo, no atendimento às necessidades da população. Principalmente, porque a capacidade de governo é “decisiva para a definição de projetos eficazes e para sua condução ao êxito. E é fundamental para o aumento da governabilidade do sistema” (Giacomini, 2001, p. 189). Sobre isto, a próxima seção traz casos de gestão de projetos no setor público do Brasil, especialmente, da região Nordeste.

2.3.2 Gestão de projetos no setor público Brasileiro

Desse ponto, vale destacar que os estudos sobre gestão de projetos no âmbito do setor público trazem contribuições significativas, sobretudo, no controle e melhoria dos resultados tanto para os gestores quanto para a sociedade, já que “tem se mostrado forte ferramenta operacional para transformação/evolução das organizações, com importante papel estratégico” (Kenchioski, 2018, p. 29). Portanto, destaca-se que a avaliação de desempenho no setor público, tem sua importância reconhecida,

na medida em que os serviços públicos não têm um mercado consumidor competitivo que possa servir como medida da qualidade e eficácia de sua prestação, sobretudo pelo comportamento da demanda, o Estado é obrigado a proceder à avaliação regular de seus programas e atividades (Costa & Castanhar, 2003, p. 971).

Sabendo disso, afirma-se que *o presente estudo não objetiva esgotar as referências sobre o assunto, mas realçar algumas características e especificidades da gestão de projetos do setor público*. Embora seja de conhecimento que as instituições públicas devem se debruçar sobre atividades fins de interesse da população, reconhece-se que para atender aos anseios desse público (Costa & Castanhar, 2003), as instituições “demandam de programas de gestão que possibilitem a utilização racional dos recursos públicos para a promoção de ações que gerem resultados com eficiência” (Kreutz & Vieira, 2018, p. 01). Diante desse cenário, corrobora-se que a adesão a metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos é um dos caminhos

para que essas instituições atinjam seus objetivos e, conseqüentemente, os interesses da população com eficiência e eficácia.

As organizações públicas têm apresentado resultados negativos em seus mais variados tipos de projetos. São os conhecidos atrasos das obras e estouro dos prazos planejados, orçamentos que necessitam de suplementação e redefinições constantes do escopo dos projetos, além problemas com a prestação de contas (Carvalho e Piscopo, 2014; Segala, 2015). Ao mesmo tempo, evidências indicam a falta de maturidade na gestão de projetos em instituições públicas (Kreutz & Vieira, 2018, p. 02).

Por sua vez, Mangelli (2013) realizou um estudo que verificou práticas de gerenciamento de projetos, baseadas no Guia PMBoK em organizações brasileiras. Os resultados mostraram, entre outras coisas, que existem diferentes graus de uso das práticas relativas às áreas de conhecimento do Guia, assim como a existência de escritórios de gestão de projetos e como estes podem influenciar tanto na alteração dos graus de uso de metodologias de gerenciamento de projetos, como no sucesso do projeto. Sob este aspecto, Kenchioski (2018) afirma que o uso das ferramentas e técnicas da gestão de projetos impacta representativamente o desempenho dos projetos de inovação.

Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) realizaram um estudo sobre os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos gestores atuantes no gerenciamento de projetos utilizados na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) do Estado do Espírito Santo. Diante disso, os autores constataram o seguinte,

Destaca-se a análise da percepção dos gestores e sua adaptação às novas práticas e às condições de trabalho durante a implantação do gerenciamento de projetos na gestão pública. Verificou-se que eles adquirem comportamentos mais proativos quando entendem o benefício que essas ações de monitoramento trazem às instituições. Observou-se, também, que há um sentimento de aprovação por parte desses servidores que se sentem satisfeitos com essa metodologia de trabalho voltada para o resultado. Por outro lado, a pesquisa confirma a importância da gerência e dos gestores no processo de implantação do gerenciamento de projetos, no trato das informações e nos objetivos comuns (Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011, p. 179).

Na mesma linha, em sua pesquisa sobre a implantação e atuação dos escritórios de projetos no Estado do Ceará, Landim (2013) buscou compreender como controlam e

influenciam a gestão do portfólio de projetos e os obstáculos e resultados da sua atuação. A autora afirma que a implementação da cultura de gestão de projetos trouxe resultados positivos para o Estado e que os gestores também perceberam a melhoria dos resultados na prática, além de uma evolução nos indicadores e, conseqüentemente, do alcance das metas e diretrizes do setor público. Em suma, isso reflete na melhoria dos serviços prestados à sociedade (Landim, 2013).

Em outra instância, Nobre (2021) identificou a existência de barreiras comportamentais em gestores públicos ao uso de lições aprendidas em projetos, no Rio Grande do Norte. Isso mostra que, apesar de ganhar destaque na gestão de projetos, o uso das Lições aprendidas deve ser incentivado para que sejam utilizadas de forma mais ampla, o que pode contribuir para evitar a repetição de erros e potencializar acertos, trazendo maior eficiência aos projetos. Sendo assim, é importante planejar capacitações e políticas de gestão de pessoas para o serviço público (Nobre, 2021).

Destarte, deve-se considerar as particularidades da implementação de metodologias de projetos em organizações do setor público, como: pela sua essência os projetos públicos acabam sendo políticos; estão sujeitos ao controle social; são muito influenciados pela mídia e *stakeholders*; possuem leis governamentais que devem ser seguidas; estão mais suscetíveis à pressão pública por resultados eficientes e eficazes; possuem como objetivo comum atender aos anseios da sociedade; há maior necessidade de governança e transparência; entre outros (Kreutz & Vieira, 2018).

Nesse contexto, sabe-se que a extensão do guia PMBoK para projetos públicos oferece princípios norteadores e serve como uma referência aos gestores. Assim como, a norma ABNT NBR ISO 21500/2021, que institui um documento “aplicável à maioria das organizações, incluindo organizações públicas e privadas, e não depende do tamanho e tipo da organização. Também é aplicável a qualquer projeto, programa e portfólio, independentemente da complexidade, tamanho ou duração” (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 01).

Essa norma traz orientações diversas sobre gerenciamento de projetos, programas, portfólios, governança, que são fornecidas com mais detalhes nas ABNT NBR ISO 21502/21503/21504/21505. Entretanto, conceituam alguns termos relevantes e que merecem destaque, como:

Os **projetos** são executados por equipes temporárias e fornecem entregas, saídas, resultados e benefícios. Um projeto pode ser gerenciado como um esforço de trabalho independente dentro de uma organização ou como parte de um programa ou portfólio

maior. Os **programas** são grupos de componentes de programas gerenciados de forma coordenada para fornecer vantagens e sinergias, contribuir para atingir objetivos estratégicos e operacionais comuns e realizar benefícios. Os **portfólios** são conjuntos de projetos, programas e outros trabalhos relacionados realizados para contribuir no atingimento dos objetivos estratégicos de uma organização (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 01).

Todavia, é preciso atentar para as características similares e também as particularidades existentes entre os projetos públicos e privados. Para tanto, considera-se que as organizações estão envoltas em um ambiente (interno e externo) e, portanto, sofrem interferências relevantes. Nesse sentido, corrobora-se que o ambiente interno, composto por membros da equipe, direção da organização, gerentes de projetos, etc. opera em acordo com a estrutura e a cultura organizacional, afetando, entre outras coisas,

a maneira como tomam decisões, comunicam e capacitam as partes interessadas internas e outras pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos, programas e portfólios. A governança de projetos, programas e portfólios reflete a estrutura e a cultura da governança organizacional e convém capacitar as partes interessadas internas e fornecer suporte para gerenciar o engajamento e as expectativas das partes interessadas internas (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 05).

Por sua vez, no que se refere ao ambiente externo, considerando que os projetos públicos envolvem grandes montantes de recursos financeiros e abrangem indústrias e empresas de áreas diversas, além da gestão de recursos humanos como a que apresenta maiores divergências (Lima *et al.*, 2017) é que se sabe o quão complexo o ambiente externo pode ser. Por isso,

o ambiente externo da organização usando gerenciamento de projetos, programas e portfólios afeta a capacidade da organização de realizar benefícios. Fatores a serem considerados no ambiente externo incluem, mas não estão limitados a: oportunidades e ameaças decorrentes de restrições econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, jurídicas e ambientais; expectativas e requisitos do governo ou autoridades públicas, clientes, fornecedores, empreiteiros, outros parceiros de negócios e o público; realização de benefícios a partir de entregas, saídas e resultados produzidos pelos projetos e programas para as partes interessadas externas; projetos envolvendo múltiplas

organizações como um meio de colaborar com partes do ambiente externo (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 06).

Paralelo a isso, no Brasil, o Siconv é o portal de gestão de convênios e contratos de repasse do Governo Federal e foi uma tentativa de sistematizar procedimentos, a partir de normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. É por meio do Siconv que os projetos são delimitados e acompanhados, já que se pode considerar cada transferência de recursos como um projeto (Lima *et al.*, 2017).

Contudo, mesmo o Siconv sendo utilizado pelos Estados de forma obrigatória, um estudo sobre o Estado de Alagoas revelou que a realidade da administração pública estadual dificulta essa gestão, pois cada Secretaria e demais órgãos da administração local “têm autonomia administrativa e seus cadastros junto ao portal de convênios é gerido de forma individualizada” (Lima *et al.*, 2017, p. 103).

Acerca do gerenciamento de projetos públicos, o Estado de Pernambuco foi objeto de estudo de Silva Júnior (2014) concluindo que seis indicadores explicam 60% dos benefícios das práticas de gestão de projetos, dentre eles: o comprometimento, o tratamento dos fatores inesperados e o papel do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) na manutenção da propriedade intelectual. Ao mesmo tempo, o autor aponta aspectos negativos nas instituições investigadas, tais como: a variabilidade na frequência da discussão sobre o método, o papel do EGP no gerenciamento dos recursos financeiros do projeto e nas recomendações para as falhas dos projetos. Ademais, o estudo também apontou que

o uso das ferramentas de gestão de projetos, de fato geram sucesso no tocante à diminuição do prazo médio de execução, em relação aos demais projetos que não são gerenciados através deste método, todavia ainda apresentam limitações quanto a flexibilidade do método implantado, ao foco do monitoramento nos prazos, a interferência do tempo político neste, ao não treinamento e integração de todos os envolvidos durante a etapa do planejamento e ao limitado papel exercido pelo gerente de projetos e o analista de orçamento, planejamento e gestão (Silva Júnior, 2014, p. 356).

Os estudos apresentados nesta seção mostram uma diversidade de temas (lições aprendidas, escritórios de projetos, gestão de recursos financeiros e humanos, etc.) no campo do gerenciamento de projetos do setor público e abrangem, em sua maioria, Estados do Nordeste brasileiro, como Rio Grande do Norte, Ceará, Alagoas e Pernambuco. A relevância

da construção desse tópico reverencia a crescente publicação sobre gestão de projetos no setor público brasileiro, assim como, a lacuna presente em abordagens sobre a temática no campo do turismo, seja no Brasil ou no exterior.

Por isto, o capítulo seguinte aborda com afinco as questões referentes à gestão de projetos turísticos no setor público brasileiro, foco do presente estudo. Além disso, realça as singularidades do contexto da atividade turística e, por conseguinte, da política nacional de turismo, em especial, do programa de regionalização do turismo, principal norteador da interiorização do turismo no país, por meio da governança e da gestão de projetos.

2.4 Turismo e Gestão de projetos: Quais as singularidades?

O turismo pode ser considerado um produto da evolução sociocultural e que foi inventado, marcado pelo novo desejo de ir aos limites e as invenções sucessivas da elite de outrora (Boyer, 2003). Assim, é certo que, na atualidade, e com a evolução do turismo de massa, os gestores de turismo persigam um planejamento e, conseqüentemente, uma gestão eficiente dessa atividade nos destinos.

Figueiredo e Ruschmann (2004, p. 157) concordam que “o homem deve viajar pelo menos uma vez no ano para lugares nunca antes visitados. Assim, viajar não é supérfluo. A viagem permite uma vida melhor, pois ela cura, combate o *stress* cotidiano e oferece a possibilidade de se vivenciar experiências únicas”, elevando a atividade turística a uma necessidade do ser humano, especialmente, em contextos delicados que envolvem a saúde do corpo e da mente. Ao enxergar o turista como parte do processo de globalização, mais que isso, ao vesti-lo de significado na sociedade, os autores traduzem a premência em olhar para os espaços turistificados de modo a buscar sua melhoria e competitividade.

Assim como MacCannell (2003) aborda a experiência da viagem como um ritual moderno significativo que envolve uma busca pelo autêntico, Uriely (2005, p. 215) diz que “como todas as outras atividades sociais, o turismo e o lazer também estão sujeitos a processos de dominação de classe, étnica ou de gênero, que impõem restrições ao grau de liberdade associado à experiência turística”. Independentemente de cada autor, o turismo é tema controverso e não consensual nos estudos mais apurados, incluindo aspectos conceituais (e que possuem vertentes distintas), a exemplo das escolas epistemológicas que, na América Latina, se situam, principalmente, em: positivismo, sistemismo, marxismo, fenomenologia, hermenêutica e teoria crítica (Panosso Netto & Nechar, 2016).

Para além disso, Tribe e Liburd (2016) determinam quais seriam as disciplinas do turismo: Ciências Sociais; Estudos de Negócios; Humanidades e Artes; e Ciências. Isso quer dizer que, embora o conhecimento extra disciplinar do turismo inclua o conhecimento do turismo produzido fora das disciplinas tradicionais e que este não decorre necessariamente de outras disciplinas, nem contribui para o conhecimento disciplinar, sua intenção é compreender e mudar a prática existente. Decorre, então, o campo da administração, onde se insere a gestão de projetos como transversal aos estudos turísticos na pós-modernidade.

Logo, o turismo como atividade que gera impactos (positivos ou não) e de ordem social, econômica, política, cultural e ambiental vem sendo abordado largamente na literatura (Rabahy, 2003; Beni, 2006; Lage & Milone, 2009; Ritchie & Crouch, 2010; Campodónico & Chalar, 2017), principalmente, nos diversos estudos e dados levantados sobre geração de emprego, renda, divisas, numa visão fundamentalmente economicista e, portanto, positivista.

Isso, sem considerar outras abordagens com inúmeras contribuições acerca de alternativas sustentáveis, planejamento, políticas públicas, dentre outros (Barretto, 1991; Ruschmann, 1997; Pearce & Butler, 2002; Dias, 2003; Valls, 2006; Lohmann & Panosso Netto, 2008). Diante de toda essa diversidade de temas e abordagens, o gerenciamento de projetos está aquém das discussões no âmbito acadêmico quando se trata do turismo (Peric, 2022).

É nesse contexto que as próximas seções se desdobram, atenuando as considerações que envolvem a temática de planejamento do turismo, gestão de projetos e sua relação com o turismo. Além disso, também, realça o panorama da gestão pública do turismo no cenário Nacional, incluindo seus planos, programas e projetos, com destaque para o Programa de Regionalização do Turismo, o qual, incentiva a formatação de novos produtos turísticos, a exemplo de roteiros institucionais. Sobre isto, corrobora-se que,

a elaboração de um roteiro não se resume a um caminho a ser percorrido, já que vai além do que se apresenta fisicamente ao visitante, pois as questões sociais estão imersas nesse processo. Considerando a coerência com a cultura e a história local, é preciso que o processo de roteirização turística integre diversos atores, fatores e dinâmicas (Virgínio & Fernandes, 2023, p. 26).

Dessa forma, o presente estudo amplifica projetos de roteirização turística, para tanto, destaca adiante, as concepções e pressupostos que envolvem essa temática. Outrossim, compreende-se roteiro turístico institucional como aquele elaborado, inicialmente, com fomento a partir de instituições do setor público, e que tem como objetivo formatar um novo produto turístico em uma determinada localidade.

2.4.1 Particularidades do planejamento do turismo: Nuances para o desenvolvimento do turismo

O turismo, como atividade econômica e fenômeno social, pode ser paradoxal, principalmente se o gestor não compreender as nuances (ambientais, econômicas, sociais, culturais e políticas) que o envolve. Dessa forma, “o objetivo do planejamento é garantir que as atividades inerentes à gestão de um destino sejam conduzidas de forma eficiente. É por meio dele que as ações necessárias para consecução das funções da gestão de destino devem ser pensadas, na forma de planos, programas e projetos” (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 06). A respeito disso, é no planejamento e na organização dos destinos que essas questões se sobressaem, por isso, Binfaré *et al.* (2016) apontam particularidades do planejamento turístico a partir de estudiosos, como: Barretto (1991), Ruschmann (1997), Beni (2006) e Dias (2003).

Quanto maior o nível de abrangência do planejamento, mais complexo este será, uma vez em que se aumentando a escala geográfica, também se aumentam as variáveis relacionadas à cadeia produtiva do turismo envolvidas no processo. [...] Além dos níveis de abrangência há que se considerar que, para que o planejamento turístico esteja baseado em um processo lógico, faz-se necessária a sistematização de suas etapas. A aplicação destas etapas independe do nível de abrangência e variam de autor para autor (Binfaré *et al.*, 2016, p. 33).

Os autores supracitados apresentam a flexibilidade, a abrangência e a sistematização das etapas do planejamento, como pressupostos de grande relevância para a construção de um plano bem-sucedido. Entretanto, ressaltam que se deve ter um “profundo conhecimento da realidade do objeto de estudo em questão, a análise imparcial desta realidade que, por sua vez, delineará as ações prioritárias a serem implementadas na região em questão” (Binfaré *et al.*, 2016, p. 35).

Nessa mesma linha, acrescentam que o processo de planejamento turístico contempla algumas etapas, sendo a elaboração de um plano, uma delas. Para tanto, mesmo sendo uma parte importante, o plano precisa ser implementado, pois somente o documento não tem valia se não for executado. Assim, “a ação, de colocar o plano em prática, senão em sua totalidade, mas no que for prioritário dentro dos recursos possíveis, é que se reverterá no êxito ou no fracasso de todo processo que envolve todas as etapas de planejamento turístico” (Binfaré *et al.*, 2016, p. 35).

Portanto, no turismo, iniciativas de planejamento se erguem nas mais variadas formas, porém, a sua execução nem sempre ocorre no mesmo ritmo. A isto, se acrescenta o discurso do desenvolvimento, pois, em sendo um fenômeno social e/ou uma atividade econômica, o turismo

traz em seu repertório o encadeamento de uma lógica desenvolvimentista e, se possível, sustentável. Embora se reconheça que “a principal justificativa para o investimento público no turismo esteja ancorada na sua capacidade de geração de emprego e renda” (Paula, 2013, p. 261).

A contribuição ou o resultado do desenvolvimento do turismo costuma ser medido em números, quais sejam: as receitas do turismo, contribuição para as exportações, contribuição para o PIB e níveis de emprego. No entanto, embora estes sejam indicadores da contribuição econômica do turismo, não se pode afirmar que são indicadores da contribuição desenvolvimentista do turismo (Pequeno, 2023, p. 107).

Contextualiza-se no paradigma do desenvolvimento humano, considerando os interesses coletivos e a aplicação de conhecimentos científicos nos métodos de planejamento e de gestão dos destinos.

É necessária a priorização dos interesses locais, objetivando a realização das vontades coletivas. Sua efetivação deve ser por instrumentos participativos, a fim de consolidar a governança. A tomada de responsabilidades, no turismo, deve surgir de ações que transformem os lugares, primeiramente, para se viver com qualidade, e depois para proporcionar experiências agradáveis aos visitantes. O turismo, por si só, não deve ser a solução para os desafios coletivos. Mas pode ser um instrumento de reflexão e de intervenção em busca do desenvolvimento realmente sustentável (Rocha & Fontes, 2023, p. 121).

Sobre participação da comunidade local, mais uma característica do pensar e do fazer nos estudos e práticas turísticas, Jesus e Carvalho (2020, p. 13) afirmam que “uma vez que se proponha criar projetos de lazer e turismo para serem implementados em áreas urbanas, torna-se necessário um detalhado planejamento que envolva o máximo de agentes interessados neste processo, e que esteja devidamente articulado com a gestão urbana”. Não obstante, a gestão de projetos é um dos meios pelos quais novos produtos turísticos são formatados e isso não pode estar desassociado de um processo contínuo, isto é, há que se considerar que o território e as pessoas que ali vivem, são protagonistas, têm interesses próprios e já passaram por mudanças e experiências anteriores (a partir do turismo ou não).

Nessa mesma linha, Vieira (2014) reitera que a implementação de projetos turísticos é vital para o desenvolvimento de comunidades e destinos, pois possibilita o estabelecimento de um cenário futuro com a concretização de ações que, quando planejadas, permitem o alcance de metas e diretrizes. Porém, a participação ativa da comunidade é fundamental em todo o

processo (do planejamento à tomada de decisão), “um projeto turístico deverá integrar não apenas ações no processo do desenvolvimento municipal bem como propiciar o planejamento e a participação comunitária” (Vieira, 2014, p. 36).

Reconhecendo o planejamento como a base para o desenvolvimento do turismo nas localidades, tem-se na gestão de projetos a base para concretizar o que está descrito nos planos elaborados para esse fim, seja na esfera municipal, regional, estadual ou federal. Em suma, sugere-se que o gerenciamento de um projeto de turismo preconiza resultados, buscando o êxito naquilo que se propõe, tendo nos roteiros turísticos, um dos caminhos para o desenvolvimento do turismo e a materialização de benefícios econômicos e sociais advindos dessa prática.

Assim, para fins deste estudo, um projeto de roteirização turística seria capaz de elevar a qualidade do turismo em uma localidade, desde que feito sob os preceitos do planejamento participativo, sustentável, com flexibilidade, considerando aspectos intrínsecos ao local e suas particularidades. Sobretudo, se elaborado e executado por gestores comprometidos com o sucesso desse projeto, reverberando no desenvolvimento do turismo local.

2.4.2 Cenários da gestão de projetos no setor turístico: perspectivas nacional e internacional

Embora no campo acadêmico, exista uma lacuna sobre o assunto gestão de projetos turísticos, como apontam alguns autores brasileiros (Paula, 2013; Nunes, 2016; Welter & Cury, 2016; Jesus & Carvalho, 2020; Oliveira & Damke, 2018), as organizações orientadas a gestão de projetos se sobressaem em eficiência e eficácia, já que essa abordagem “tem se mostrado válida em muitos casos, através da aplicação das suas melhores práticas, contribuindo e, em alguns casos revolucionado a processos de gerenciamento empresariais com ganhos mais que satisfatórios” (Welter & Cury, 2016, p. 02).

Com o intuito de analisar o grau de sucesso obtido nos projetos implementados pelos hotéis de Foz do Iguaçu, e os níveis de existência de fatores críticos de sucesso, Oliveira & Damke (2018) apresentam uma das poucas pesquisas sobre o tema sucesso em projetos no campo do turismo, porém, com abordagem para o setor hoteleiro. Os resultados do estudo revelaram, entre outras coisas, que o grau de sucesso percebido (pelos colaboradores que atuaram em projetos nos hotéis pesquisados), se apresenta nas seguintes variáveis: Capacidade e disponibilidade de recursos humanos; Utilizar Lições Aprendidas; e Realizar Apresentações formais do *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos.

Nesse sentido, a gestão de projetos no campo do turismo, pode trazer novas perspectivas aos que atuam na área, uma vez que a profissionalização para esta finalidade tende a se tornar ainda mais evidente nos espaços de formação e discussão acadêmica (Flohr & Curtis, 2021). Portanto, acerca disto, corrobora-se que

a experiência, aliada a área de formação no campo do turismo, indica que há uma incompreensão sobre o que se denomina como projetos. Implica afirmar que a ausência de esclarecimento comum do que é um projeto e seus tipos, isso se amplia com dificuldades operacionais, de comunicação, integração e todos os demais processos e áreas de interesse e conhecimento no ambiente de projetos (Welter & Cury, 2016, p. 05).

Assim, acrescenta-se que a complexidade da gestão na atividade turística parte, especialmente, de algumas particularidades e que precisam ser consideradas, como: as características do produto turístico; a gestão de um destino turístico; os aspectos de integração, flexibilidade e sustentabilidade; a coordenação de todos os *stakeholders* envolvidos em um determinado produto ou destino turístico; a participação efetiva da comunidade local; os processos de formatação de novos produtos turísticos; a qualificação profissional; o interesse do poder público e seus esforços para alavancar o turismo em determinado espaço; o fortalecimento do empreendedorismo local e das entidades de classe empresarial; a governança e a gestão dos projetos turísticos, entre outros.

Diante disto, agregar todos esses aspectos torna-se fundamental para o êxito de um destino, de um empreendimento, de um produto turístico, entretanto, o consenso é que haja recursos e investimentos necessários para fazer acontecer. Todavia, “a indução do desenvolvimento local por meio do turismo não depende apenas dos recursos naturais e culturais, mas principalmente de ações capazes de transformar esses recursos em produtos e experiências turísticas, com vistas à competitividade do destino turístico” (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 01). Tais ações são oriundas de projetos, os quais, requerem gerenciamento eficiente e eficaz.

Em contrapartida, no Brasil, percebe-se que os recursos para projetos (principalmente aqueles de infraestrutura) oriundos do governo federal têm sido direcionados para alavancar a atividade turística, mas isso está longe do ideal (Pequeno, 2023). Ademais, a necessidade de padronizar as propostas para captação desses recursos foi iminente e o Siconv foi estruturado nos anos seguintes, porém, a gestão desses projetos parece, ainda, estar aquém de acompanhamento e da consolidação dos resultados propostos (Lima *et al.*, 2017).

Nessa conjuntura, ao analisar o Painei de Transferências abertas da União não é difícil encontrar recursos subsidiando projetos importantes para destinos turísticos consolidados e, ao mesmo tempo, também é comum encontrar diversos paralisados há anos, e mesmo com contratos firmados e tendo os recursos descentralizados, os mesmos não são concluídos. Especialmente na região Nordeste, ao analisar o Painei¹⁰, é possível encontrar (a maioria via convênios ou contratos de repasse) diversas ações relacionadas com apoio a infraestrutura, como: construção, reforma e/ou revitalização de portais, praças, centros de eventos, terminais rodoviários, acessos aos atrativos, entre outros. Além destes, ganham destaque o incentivo a realização de eventos e mesmo campanhas publicitárias (Brasil, 2024a).

Nessa perspectiva, salienta-se que os projetos turísticos desenvolvidos no âmbito do setor público têm recebido ainda mais pressão por resultados eficientes e eficazes. Entretanto, “o modelo de gestão de destino varia entre países e depende de cada localidade, de suas especificidades políticas, socioeconômicas e territoriais, do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados, e da dimensão e importância atribuída à atividade turística” (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 04).

Por oportuno, Paula (2013) realizou uma retrospectiva do planejamento governamental do turismo no Brasil, de 1955 a 2009, e identificou, após consultar e analisar diversos documentos oficiais de turismo, que as formas de distribuição de benefícios pelo Ministério do Turismo ocorreram por meio de incentivos e investimentos, os quais obedeceram a duas lógicas distintas. A primeira lançou mão de linhas de crédito, isenções e demais incentivos para empreendimentos e projetos relacionados ao desenvolvimento turístico de forma indiscriminada. Já a segunda possuía um viés distributivo do ponto de vista espacial, relacionando-se principalmente com a questão regional e a orientação de investimentos e incentivos. A autora alerta que “é preciso lembrar que a estruturação de destinos se dá mediante grande aporte de investimentos em infraestrutura, qualificação, incentivos, entre outras ações, das quais o Estado é o agente hegemônico” (Paula, 2013, p. 266).

Por sua vez, Pequeno (2023) analisou como o processo orçamentário afeta a capacidade institucional do Ministério do Turismo em cumprir com suas atribuições no que se refere ao seu papel no desenvolvimento do turismo do país, a autora incluiu o período de 2003 a 2022 em sua pesquisa. Como desdobramentos, a pesquisa apontou que infraestrutura e promoção turística correspondem aos maiores investimentos dos recursos orçamentários. Para além disso,

¹⁰ Utilizando os seguintes filtros: Ano (2008 a 2023); órgão (Ministério do Turismo); e Estados (Todos da região Nordeste). Disponível em: < <https://clusterqap2.economia.gov.br/extensions/painel-gestao-transferencias/painel-gestao-transferencias.html> > Acesso em 02 abr. 2024.

retrata que questões, como instabilidade política, carência de servidores em áreas finalísticas e falta de apoio político são agravantes que dificultam a execução do orçamento do Ministério.

Nesse contexto, é importante atentar que a gestão de projetos do setor público necessita de investimentos em capacitação e qualificação dos servidores, além de uma cultura organizacional orientada a projetos, entre outros, como alertam especialistas (Costa & Castanhar, 2003; Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011; Landim, 2013; Silva Jr., 2014; Lima *et al.*, 2017; Kreutz & Vieira, 2018; Rios *et al.*, 2020; Nobre, 2021).

Em se tratando da gestão de projetos turísticos, Velloso (2016) afirma que existem aspectos inerentes nesse campo e que devem ser considerados, a autora parte do turismo social para permear suas considerações, indicando os seguintes aspectos:

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, pois a prestação de serviços que são intangíveis possui uma qualidade percebida diferente para cada consumidor; os possíveis riscos a que o projeto estará exposto; e o monitoramento, controle e ajuste na implantação (Velloso, 2016, p. 24).

Costa (2015, p. 82) evidencia a falta de projetos públicos voltados para o turismo no distrito de São Francisco Xavier, localizado em São José dos Campos/São Paulo, e a inexistência de ações para o turismo. “Avaliou-se a inexistência de projetos futuros e ineficácia do último projeto, o Totem Interativo Turístico, pela sua falta de continuidade”. Os resultados apontam que a consolidação do turismo no distrito está aquém do esperado. Nesse ínterim, corrobora-se que a população local deve ser partícipe de todo o processo de organização do turismo em um determinado território, embora “um dos entraves encontrados na inserção da comunidade local na gestão das políticas públicas de turismo é a falta de capacitação técnica desses indivíduos, o que dificulta a sua atuação de forma profissional e especializada na gestão dos projetos” (Jesus & Carvalho, 2020, p. 05).

Ao encontro do que reflete os autores supracitados acerca do envolvimento das comunidades locais em projetos turísticos, o relatório que apresenta o Índice de desenvolvimento do setor de viagens e turismo (TTDI – na sigla em inglês), publicado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024, p. 49) acrescenta o seguinte:

Para empregar turismo para intercâmbio cultural e tolerância, os destinos devem se concentrar em promover experiências culturais autênticas e interações entre visitantes e

comunidades locais. Isso pode ser alcançado por meio de iniciativas como passeios de patrimônio cultural, estadias em casas de família, projetos de turismo comunitário e festivais culturais que celebrem a diversidade. Assim, para atingir esse objetivo, é essencial envolver as comunidades locais no planejamento e desenvolvimento do turismo para garantir que suas vozes sejam ouvidas e que seu patrimônio cultural seja respeitado (WEF, 2024, p. 49).

Por sua vez, nos estudos sobre a participação social em espaços públicos do centro histórico de São Luís/Maranhão, Jesus (2020, p. 60) acrescenta que “na ocupação dos espaços públicos pelos projetos de lazer e turismo, o poder público tende, comumente, a atender os desejos e aspirações dos visitantes, sejam turistas ou outros indivíduos que interessam mercadologicamente para a cidade como destino turístico”. Neste ponto, se assevera a relevância da governança, como “processo de articulação e engajamento dos atores em torno de interesses comuns e de compartilhamento de responsabilidades” (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 09) e de uma boa gestão de projetos para atender aos anseios de todos os *stakeholders* envolvidos com a atividade turística nos destinos onde intervém, a exemplo da formatação de novos produtos, como é o caso dos roteiros turísticos institucionais.

No que pese o fato de “os projetos turísticos que têm como objetivo a criação de novos produtos turísticos modificam um espaço para o desenvolvimento da atividade turística” (Nunes, 2016, p. 07) é premente considerar os riscos desse tipo de projeto, pois carece de monitoramento e controle, não obstante, desde a elaboração e não somente ao longo do seu desenvolvimento. Sobre isto, Nunes (2016, p. 07) alerta que “o risco do projeto é um evento ou situação incerta que, caso aconteça, acarretará uma consequência positiva ou negativa em um ou mais objetivos do projeto”. A autora mencionada realizou um estudo de caso em Macaé/Rio de Janeiro sobre gerenciamento de riscos em projetos de turismo, trazendo as características do produto turístico como essenciais nesse processo.

Devido às peculiares características da atividade turística - como a intangibilidade, heterogeneidade, subjetividade e perenidade do produto turístico – o gerenciamento de riscos exerce um grande auxílio para identificar os riscos, buscando maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. Desse modo, dispor de um maior tempo para a identificação e planejamento detalhado das ações de respostas aos riscos é fundamental para reduzir os gastos, gerenciar com eficiência os recursos e o tempo e até mesmo observar se o projeto será viável ou não (Nunes, 2016, pp. 21-22).

Por outro lado, Scotton *et al.* (2014, p. 742) analisaram a gestão de projetos com recursos federais, da Secretaria de Turismo do Município de Bento Gonçalves, tendo como referência o método de gerenciamento de projetos do Guia PMBOK. E constataram, entre outras coisas, que “a fase de planejamento dos projetos precisa de maior atenção e detalhamento. Também é fundamental fazer o planejamento do gerenciamento de riscos. As áreas de recursos humanos e comunicação são as mais desenvolvidas”. Além disso, os autores destacam o Guia PMBOK como um mecanismo que se mostra adequado e eficiente para a gestão de projetos de turismo do setor público.

Na área de turismo, a realização de projetos com recursos federais se tornou mais frequente a partir de 2003, ano em que foi criado o Ministério do Turismo (MTUR), para o qual os municípios começaram a encaminhar seus projetos. Entretanto, percebe-se que a existência de um setor municipal específico para projetos de turismo nos municípios não é unânime, uma vez que parte das prefeituras ainda têm essa área vinculada à cultura, educação, indústria, comércio e/ou desenvolvimento econômico (Scotton *et al.*, 2014, p. 743).

Apesar de ser um estudo de caso realizado no município de Bento Gonçalves/Rio Grande do Sul, os autores trazem questões pertinentes acerca de uma realidade que é compartilhada por diversos municípios turísticos no Brasil. O que inclui, carência de servidores no quadro da secretaria de turismo, especialmente, quando há uma secretaria ou órgão oficial exclusivo para esta pasta, acrescentando ainda o pouco tempo para planejamento dos projetos e a existência de recursos insuficientes e dispersos, já que são oriundos de várias fontes.

É assim que Korossy, Holanda e Cordeiro (2022, p. 06) defendem a criação de uma organização para a gestão de um destino turístico, isto é, um órgão que seja capaz de aglutinar todo o processo de gestão da atividade turística em uma determinada localidade, dada a complexidade que a área envolve. “É consenso na literatura que o desenvolvimento turístico sustentável pressupõe a existência de um órgão/entidade que planeje, coordene e gerencie a atividade turística e busque articular seus *stakeholders*”. Nesse contexto, acredita-se que um setor ou escritório de projetos possa dar impulso a essas questões se alocados dentro dos órgãos oficiais de turismo, seja na esfera municipal, estadual ou federal.

Já, Girardi e Rabechini Jr. (2013) concluíram, em seu estudo de caso sobre um projeto de turismo do setor público, em São Paulo, o seguinte: a teoria contingencial é adequada para projetos de turismo, dadas as particularidades que envolvem essa prática, como: tipificar um projeto é o melhor caminho para escolher o melhor estilo de gestão a ser adotado; o gerente de

projetos não pode negligenciar a complexidade, os riscos e a atenção necessária que o projeto requer; os fatores de tempo, custo e escopo são importantes, mas a estratégia também deve ser colocada em destaque. Em resumo, os autores apontam, à luz da teoria contingencial e do modelo NTCP “Diamante” de Shenhar e Dvir (2007) - explicitado nas seções anteriores - mas, dessa vez, com uma aplicação no campo do turismo e do setor público, único exemplo encontrado a partir da revisão da literatura realizada para a presente tese.

Internacionalmente, os estudos sobre gerenciamento de projetos de turismo são relativamente restritos, apesar de reconhecer a relevância de tratar essa questão e suas especificidades neste ramo. Em seus estudos acerca do turismo na Croácia, Peric (2012) informa que tentativas teóricas foram feitas para definir uma metodologia sistemática para gerenciamento de projetos que abordassem as Parcerias Público-Privadas (PPPs), em geral, bem como no turismo. “No entanto, neste último caso, a metodologia de gerenciamento de projetos não pôde ser implementada ou testada devido ao pequeno número de projetos na indústria do turismo” (Peric, 2012, p. 520).

Para Kozlovski (2019), que realizou estudos sobre gerenciamento de projetos turísticos na Ucrânia, o conceito de projeto tem sido usado principalmente no campo técnico, como um conjunto de documentação para um determinado objeto, assim, reitera a necessidade de aplicação desse conceito em outros setores da economia, como é o caso do turismo. Sendo esta uma discussão que deveria ser incluída (de modo profícuo) na agenda pública, em especial, das instâncias de governança de turismo, pois é premente compreender como se dá a gestão desses projetos turísticos.

Para uma gestão eficaz de projetos na área do turismo é necessário considerar as propriedades do produto turístico como um objeto de *design* especial. Um produto turístico em sentido profundo é um bem econômico que se destina à troca, portanto, um produto turístico tem natureza de *commodity*. Assim, para a gestão de projetos na área de turismo é extremamente importante que o produto turístico só possa ser consumido no local de produção dos serviços turísticos (Kozlovski, 2019, p. 102).

Para uma gestão eficaz de projetos turísticos, a organização deve ter: visão do objetivo final do projeto; razão clara e convincente para alcançar o objetivo final (devoção); gama de orientação e um cronograma realista (plano de projeto que cobre prazos, orçamento, etc.); capacidade de atrair uma boa equipe e que funcionará bem (desenvolvendo e motivando trabalho em equipe) (Pencheva, 2012, p. 115).

A gestão de projetos de turismo objetiva o alcance efetivo das metas, por meio da aplicação de métodos e tecnologias para alcançar resultados pré-definidos na composição e escopo de um projeto, considerando custos, tempo, qualidade, entre outros. Vale salientar, também, que o autor considera que o elemento definidor do gerenciamento de projetos no campo do turismo é o ciclo de vida do projeto, isto é, desde a elaboração até a sua conclusão – todas as etapas que passa – determinam e são determinantes para o seu sucesso (Kozlovski, 2019, p. 110).

Quanto aos tipos de projetos, o autor destaca três que podem ser adaptados ao turismo, são eles: projeto de investimento (relacionado à necessidade de investimentos de capital na criação e desenvolvimento de empreendimentos turísticos); projeto inovador (relacionado com o desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos); e projeto internacional (desenvolvimento e implementação tendo parceiros estrangeiros diretamente envolvidos) (Kozlovski, 2019).

Destarte, Awodele e Ayene (2011) em estudo acerca do desenvolvimento do turismo na Nigéria, apontam para a gestão de riscos como um dos caminhos para o melhor gerenciamento de projetos na área. Assim, identificaram 10 fatores de risco tidos como críticos para o desenvolvimento do turismo, são eles: riscos de segurança, corrupção, risco político, falta de recursos, governo instável, risco ambiental, infraestrutura precária, risco de demanda, processo de tomada de decisão pública deficiente e não envolvimento da comunidade anfitriã.

A utilização das mais recentes tecnologias, a complexidade das tarefas, a falta sistemática tanto do projetista como dos seus executores das qualificações necessárias – estes são os principais fatores que evidenciam a variabilidade de situações possíveis na implementação de projetos turísticos, bem como a incerteza dos resultados esperados. Devido a esses e muitos outros fatores, o andamento das etapas do projeto e seus resultados finais muitas vezes diferem dos planos previamente estabelecidos. Uma das medidas importantes que aumentam a probabilidade de conclusão bem sucedida do projeto de turismo é o sistema de gestão de risco (Koslovski, 2019, p. 113).

Em outra perspectiva, ao discorrer sobre a implementação de um modelo *Build Operate Transfer* (BOT¹¹) no turismo Croata, Peric (2012) relaciona que este é um modelo de projeto específico que envolve a cooperação entre pessoas ou organizações nos setores público e

¹¹ É um modelo de PPP, muito conhecido no desenvolvimento de infraestruturas, em que o parceiro privado assume a organização e a responsabilidade de projetar, financiar, construir, manter e gerenciar as instalações e serviços do projeto durante um período específico com base em um contrato de concessão (Peric, 2012).

privado, concluindo que os princípios básicos de gerenciamento de projetos podem ser aplicados ao modelo BOT. Além disso, que existem características básicas do modelo BOT aplicadas ao turismo, tais como a gestão dos recursos humanos, tanto na perspectiva do projeto (internamente), quanto na perspectiva do ambiente e condições em que o projeto é implementado (externamente).

Isto posto, Peric (2012) descobriu que os principais fatores de restrição interna que condicionam a implementação da gestão de projetos no modelo BOT no turismo Croata, são: as competências dos membros da equipe e a complexidade do projeto. Quanto aos fatores ocasionados pelo ambiente externo e que mais causam restrições aos projetos, ele destaca: a falta de regulamentação legal sobre PPPs, inexperiência com PPPs, mudanças frequentes nas leis, inflexibilidade e incompetência do setor público e vontade política. A essas questões, é premente considerar que no Brasil tais questões também surgem em estudos semelhantes (Paula, 2013; Nunes, 2016; Velloso, 2016; Pequeno, 2023).

Contudo, o autor alerta que somente por meio de uma cooperação conjunta é possível alcançar os seus objetivos e gerar um efeito sinérgico, de modo a contribuir positivamente para a satisfação das diferentes necessidades em seus diferentes níveis territoriais (local, regional e nacional). Isto posto, fica claro que (como exemplificado na implementação de um projeto BOT no turismo): ambos os parceiros procuram alcançar seus próprios objetivos; o parceiro público atinge objetivos que não conseguiria realizar por meio de suas operações independentes (construção de infraestrutura, melhor aproveitamento de ativos, melhor custo-benefício, etc.); o parceiro privado cumpre objetivos inerentes à natureza da propriedade privada na economia (lucro e ROI) (Peric, 2012).

Seguindo uma proposta similar de investigação, sob o ponto de vista das PPPs no turismo, Azazz *et al.* (2021) desenvolveram estudos acerca de uma experiência de e-Turismo que fracassou no Egito devido à oposição das partes interessadas. Eles alertam que “apesar da sua importância na compreensão dos desafios de implementação de PPP no turismo, a literatura sobre turismo não oferece casos suficientes de fracasso ou sucesso de projetos de PPP, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento” (Azazz *et al.*, 2021, p. 03). Para as questões práticas, evidenciou-se “falta de valor percebido, de força relacional, de abordagem de gestão das partes interessadas e de um mecanismo de gestão de conflitos (e de poder), além de capacidades inadequadas das partes interessadas e resultados de experiência insatisfatórios” (Azazz *et al.*, 2021, p. 01), todos considerados antecedentes da oposição aos projetos de PPP de turismo.

É importante que os gestores compreendam o que motiva a oposição ativa e como evitá-la ao longo das diferentes fases do projeto. [...] Os resultados sugeriram que os gestores de PPP precisam ajudar os diferentes intervenientes a concretizar o potencial da sua cooperação, ao mesmo tempo que proporcionam a cada um deles motivações para o seu compromisso. Isto pode ser feito através do desenvolvimento de uma abordagem prática de gestão das partes interessadas e de um mecanismo de gestão de conflitos (e de poder) para gerir as relações entre e dentro dos grupos de partes interessadas, incluindo (1) métodos adequados de comunicação e diferentes atividades para envolver as partes interessadas durante as várias fases do projeto (2) esclarecimento de valores e benefícios numa fase inicial do processo de PPP, (3) uma abordagem de construção de confiança para construir um relacionamento robusto e amigável entre as partes interessadas internas e externas, e (4) construção de uma forte capacidade das partes interessadas, fornecendo educação suficiente sobre o projeto (Azazz *et al.*, 2021, p. 15).

As partes interessadas são fator de grande relevância para a gestão de projetos, haja vista as considerações imputadas até aqui, reitera-se a essa discussão apontamentos do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024) em que se complementa o seguinte:

Para desbloquear todo o potencial do setor de Viagens e Turismo como uma fonte de mudança positiva, é necessário ampla colaboração entre as partes interessadas, incluindo empresas específicas do setor e não setoriais, funcionários, órgãos governamentais como agências de turismo e ambientais em níveis nacional e local, grupos da sociedade civil e organizações internacionais. Iniciativas para melhor medir e consequentemente gerenciar o impacto do setor no desenvolvimento econômico, desafios sociais como igualdade e diversidade, e as consequências ambientais da atividade turística são promissoras, mas exigem colaboração das partes interessadas, bem como o emprego de inovações tecnológicas em inteligência artificial para desbloquear todo o potencial dos dados (WEF, 2024, p. 52).

Para além disso, Bruna & Pulmanis (2011, p. 47) constataram que os projetos de turismo rural realizados na Letônia não aplicam os princípios de gerenciamento de projetos, o que acarreta baixa qualidade e, consequentemente, não promovem o desenvolvimento do turismo ou mesmo a continuidade da atividade comercial após a sua implementação. Todavia, com o

intuito de contribuir para a implementação de projetos de turismo rural eficientes e sustentáveis, os autores acrescentam que,

qualquer projeto é orientado para a solução de um determinado problema, pelo que para formular o objetivo do projeto é necessário definir claramente as questões existentes que requerem uma solução. Mesmo em um nível estratégico, é importante para as empresas que operam em um determinado campo definir objetivos de projeto apropriados que promovam negócios sustentáveis (Bruna & Pulmanis, 2011, p. 50).

Portanto, é na definição do objetivo do projeto que o foco para a solução de um determinado problema se desenvolve. Assim, o princípio SMART¹² (metodologia que elenca cinco critérios para a elaboração de objetivos e metas), na teoria de gestão de projetos, é utilizado para definir o objeto do projeto. Desse modo, na Letônia, desde a licitação para um projeto de turismo, tanto a metodologia de preenchimento do formulário quanto a de avaliação, indicam falhas que têm início na formulação das metas e culminam com a ausência de mecanismos claros de controle (Bruna & Pulmanis, 2011). Assim,

quando um problema é encontrado, ele é subdividido em subproblemas, que são posteriormente analisados e sugestões são feitas para resolvê-lo. Se todos os subproblemas puderem ser resolvidos, o problema principal também será resolvido, mas se não for, o subproblema prioritário será escolhido e especificado. As empresas devem aplicar a justificativa teórica geralmente aceita para a definição do objeto ao inicializar um projeto e formular seu objetivo. Os municípios deveriam definir Objetivos Inteligentes, mas isso não é implementado na prática. O principal problema na formulação de um objetivo do projeto é que os objetivos não são coordenados com um problema, que é definido no projeto e requer uma solução (Bruna & Pulmanis, 2011, p. 51).

Nesse contexto, e em comparação com outros setores da economia, o fator humano é determinante no turismo. Isto posto, na Bulgária, Pencheva (2012) realizou uma pesquisa sobre as competências de gestão e liderança dos profissionais que atuam com gestão de projetos de turismo, ela reitera que ser bom gestor e bom líder são coisas distintas, mas essenciais no gerenciamento de projetos de sucesso, assim, “a pessoa que gerencia o projeto deve ser um líder

¹² *Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timely* (na versão em inglês). E, em português, a metodologia SMART é traduzida com a mesma proposta, para a consecução de objetivos e metas com assertividade: Específico, Mensurável, Alcançável, Realista e Temporizável.

e um gerente” (Pencheva, 2012, p. 116). Porém, dadas as características do produto turístico e toda a complexidade que envolve a gestão do turismo, é certo que as exigências para profissionais dessa área circundam, entre outras coisas, numa qualificação que atenda às demandas globais, como capacidade gerencial e habilidades de liderança (Pencheva, 2012).

Em outra perspectiva, Burukina (2019, p. 27) que atua na Europa, afirma que o gerenciamento de projetos aplicados ao turismo pode ser um caminho viável para o desenvolvimento tático e estratégico das empresas do setor. Na mesma medida, corrobora que “os recursos turísticos são quantitativamente limitados e qualitativamente diferenciados”, assim, é premente buscar soluções para garantir um desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos por meio de uma gestão eficaz.

Destarte, guias e metodologias existentes de gerenciamento de projetos, Burukina (2019) considera três delas, como sendo as mais adequadas para o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos de turismo: o Modelo *Waterfall*¹³, o guia PMBOK e o Scrum (método mais popular de metodologia ágil). Du (2022) defende que é melhor adotar uma metodologia híbrida, para o caso de projetos que não se encerram com as vendas ou entregas, como é o caso de um roteiro turístico, pois requer monitoramento, atualização, gestão de riscos, etc.

Waterfall e PMBoK focam no gerenciamento de processos para garantir a qualidade, Scrum promove rápido desenvolvimento para ocupar o mercado, e o EMBoK realiza gerenciamento de riscos para garantir a segurança do produto, no caso, um evento. Produtos que continuam gerando valor após o término do projeto devem levar em conta a dificuldade de fornecer serviços de acompanhamento e levar isso em consideração nas decisões metodológicas de gerenciamento de projetos [...]. Portanto, quando os serviços do projeto não forem marcados como encerrados pela venda de seus produtos, é razoável que o projeto preste mais atenção à gestão de riscos de longo prazo na hora de escolher uma metodologia de gerenciamento de projetos, ou seja, ao invés de considerar apenas o tradicional como PMBoK e *Waterfall*, é melhor adotar uma

¹³ O modelo *Waterfall* ou método cascata se configura como uma metodologia de gerenciamento de projetos que utiliza fases sequenciais (em que cada fase só pode iniciar após a conclusão da fase anterior) em um planejamento detalhado, além de escopo, cronograma e custos fixos, o que se assemelha ao método preditivo em que é possível estimar os custos totais do projeto e ainda prever o seu tempo. O passo a passo em consonância com um cronograma assertivo, permitem ao gestor um melhor controle dos processos em cada uma das fases do projeto, assim, é possível compreender como as atividades ocorrerão desde o início ao fim, tendo conhecimento dos fatos em cada passo do projeto.

metodologia híbrida e aumentar a proporção de metodologias de gerenciamento de projetos específicos, como o EMBoK para eventos (Du, 2022, p. 246).

Nessa perspectiva, Almeida (2021, p. 135) investigou três empresas em Portugal, uma delas do ramo do turismo, com o objetivo de compreender como as metodologias ágeis podem contribuir ou não em ambientes não tecnológicos, quando comparadas com as metodologias tradicionais. O autor aponta, entre outras coisas, que “tanto as metodologias tradicionais quanto as ágeis podem coexistir, sendo comum encontrar metodologias híbridas que são adotadas e customizadas de acordo com a necessidade de cada projeto e cliente”.

Dessa forma, corrobora-se que adotar práticas ágeis ou tradicionais, isto é, utilizar metodologias híbridas em projetos de turismo constituem-se como um dos caminhos de melhor flexibilidade para um setor dinâmico como este. Inclusive, em convergência com os valores culturais da organização, do contrário, somente a adoção a uma determinada metodologia (ágil ou tradicional) específica, seria incapaz de trazer os resultados almejados nos projetos de uma determinada organização (Almeida, 2021).

Considerando as especificidades da atividade turística, é certo que o gerenciamento de projetos desse setor também possui particularidades. Corroborando Hua (2017, p. 1055), para o “processo de estabelecimento de um modelo de gestão de turismo moderno, a teoria básica de gerenciamento de projetos pode ser usada apropriadamente, o que pode trazer um nível de gerenciamento geral mais alto para a indústria do turismo”.

Assim, desde o ciclo de vida de um projeto turístico, é preciso considerar etapas próprias, como: Etapa conceitual; Coleta de indicadores primários; Análise dos dados iniciais; Identificação das necessidades do projeto; Formação do objetivo do projeto; Estabelecimento dos principais requisitos para o projeto; Definição dos participantes do projeto; Definição dos recursos necessários; Definição do conceito e análise do projeto; e Aprovação do conceito do projeto (Koslovski, 2019).

Outrossim, uma das principais características que distingue os projetos turísticos dos demais é a sua alta complexidade e a mudança constante, já que, “ao contrário dos projetos de engenharia civil, da produção de bens ou da generalidade dos projetos de informática, os projetos turísticos não terminam com o início da venda do produto ao primeiro grupo de viajantes” (Burukina, 2019, p. 33). No caso, a autora se refere a projetos de turismo como pacotes turísticos, acerca disso, ela acrescenta que mesmo após o lançamento do produto, começam a decorrer em simultâneo mais duas etapas, por exemplo, começam as fases paralelas de implementação do pacote turístico e implementação dos serviços de viagens.

Corroborando Valle *et al.* (2010, p. 35) “uma conceituação importante diz respeito à temporalidade do produto do projeto. Embora os projetos sejam temporários, nem sempre os produtos ou serviços que são os seus resultados também o são”. Isso quer dizer que projetos de produtos são distintos de projetos de desenvolvimento, no turismo, pode-se afirmar que as duas perspectivas ocorrem. Entretanto, ao gestor compete essa compreensão para direcionar melhor o planejamento, a execução e o encerramento de cada projeto, em conformidade com os seus objetivos, características e contingências.

Nesse contexto, Burukina (2019, p. 36) propôs um modelo denominado *Tourism Management Body of Knowledge* (TMBOK) que se trata de um conjunto de conhecimentos de gestão turística, destacando as características do projeto turístico, suas características específicas e os componentes mais significativos dessa gestão como um sistema. Entretanto, a metodologia proposta está ancorada na prática de empresas operadoras de turismo, assim, Burukina (2019) acrescenta que seria necessário “desenvolver e implementar um sistema de medidas bastante amplo, mas o conceito proposto permite perceber sua necessidade de desenvolvimento sustentável do turismo e organizações de hospitalidade, destinos turísticos e comunidades locais”.

Reconhecendo a complexidade e a singularidade da atividade turística, o modelo TMBOK trata da importância da integração entre os diversos atores nesse processo. Contudo, torna-se limitado quando analisado sob o ponto de vista de projetos do setor público, assim como daqueles projetos que não culminem em pacotes turísticos. Burukina (2021) também estudou sobre as especificidades de projetos turísticos ressaltando uma gestão sustentável, e como as ferramentas de gestão de projetos podem ajudar as empresas operadoras de turismo a diminuir riscos potenciais e aumentar sua sustentabilidade. Sob três domínios (social, econômico e ambiental), a autora destaca que um produto turístico engloba essa dinâmica e, portanto, reafirma que o projeto não acaba quando o produto é lançado.

Diante disso, a autora defende que o fator determinante do sucesso comercial de projetos turísticos está diretamente relacionado com “o papel preponderante do fator humano na concretização de cada projeto turístico, bem como a percepção por parte dos clientes dos seus resultados, o *feedback* que fornecem e o seu impacto na procura futura de determinados produtos e serviços turísticos” (Burukina, 2021, p. 90).

Quanto à exposição dos projetos turísticos a riscos, a autora identificou as seguintes características: “múltiplos riscos altos, alta mutabilidade/volatilidade, baixo nível de controlabilidade/gerenciabilidade e o mais alto nível de subjetividade” (Burukina, 2021, p. 90). Destarte, seu caráter contínuo foi também apontado como uma especificidade de projetos

turísticos de grande importância. Enfim, acredita-se na importância da sustentabilidade para o turismo, que o turismo responsável e uma gestão sustentável devem ser perseguidas pelos gestores da área.

Entretanto, alerta-se que a temática da sustentabilidade seja melhor investigada no campo do gerenciamento de projetos turísticos em órgãos públicos, em estudos futuros. Em suma, não adentrará aos aspectos relacionados com os projetos turísticos desenvolvidos por empresas privadas como sugerem os estudos de Burukina (2019; 2021). Desse modo, e perante o exposto até aqui, fica claro que as técnicas de gerenciamento de projetos têm efeitos práticos no gerenciamento de projetos de turismo (Peric, 2022; Hua, 2017).

Isto posto, no que se refere às características do gerenciamento de projetos aplicados ao turismo, tendo nos destinos a base para sua implementação (como em projetos de roteirização turística do setor público, foco do presente estudo), corrobora-se Hua (2017) que é preciso:

1. Estudar a realidade local, antes de implementar qualquer projeto de turismo;
2. Implementar um monitoramento adequado para garantir a sustentabilidade do projeto;
3. Levar em consideração outros departamentos na concepção e operacionalização de um projeto turístico;
4. Atentar para o desperdício de recursos é outro fator de relevância;
5. Analisar, exaustivamente, a vida cotidiana dos autóctones em projetos turísticos nos destinos, assim como, a produção dos residentes locais antes de realizar o trabalho de desenvolvimento dos recursos;
6. Desenvolver relações externas e unidades de gestão local em conjunto com o governo para cooperar e se comunicar;
7. Considerar todos os aspectos do uso e composição dos elementos no processo de desenvolvimento e construção do turismo, mesmo trazendo uma série de vários tipos de contradições;
8. Realizar análises e investigações detalhadas e abrangentes, para que a viabilidade do projeto possa ser avaliada de forma eficaz;

9. Realizar uma exploração em profundidade para que haja uso racional dos recursos turísticos locais;
10. Construir um GPT baseado em informações, necessidade de gerenciamento de tecnologia da informação, assim como se aplica na construção civil;
11. Utilizar sistemas de informação avançados integrado ao uso de gráficos, tabelas, dados, etc. para a consolidação de um banco de dados com base em uma análise dinâmica;
12. Promover uma organização coordenada, flexível e sistemática de vários projetos com uso de tecnologia multimídia moderna;
13. Realizar o gerenciamento de clientes, como o objeto principal do GPT, a partir de uma variedade de modelos de serviços aos clientes mais direcionados;
14. Realizar projetos de serviços para iniciar a segmentação de clientes;
15. Pensar no desenvolvimento real de recursos turísticos que vinculam a teoria de GP relacionada ao uso de gestão de turismo.

Nesse ponto, cabe mencionar que projetos de eventos não são alvo deste estudo, uma vez que demandam uma análise particular, dadas as suas características de alto risco em custos, prazo e recursos humanos. Corroborando Burukina (2019),

apesar da significativa semelhança entre os mais diversos projetos de criação de algo (novos bens, tecnologias ou projetos de construção) e projetos de organização e realização de eventos e, conseqüentemente, metodologias de gerenciamento de projetos e gerenciamento de projetos de eventos, a diferença entre eles é tão significativa que o PMBOK acabou por ser praticamente inaplicável (digite a palavra “praticamente”) sem transformação adicional. A principal diferença entre os dois tipos de projetos – por exemplo, construção de instalações e organização de conferências – é que o projeto de construção termina com a conclusão da instalação construída, enquanto o projeto do evento não termina com o programa compilado e impresso dos Jogos Olímpicos, conferência internacional, festival de cinema ou até mesmo uma festa de casamento. [...] o evento em si é o centro de atração de um número significativo ou mesmo enorme de pessoas, gera riscos isolados e muito altos (Burukina, 2019, p. 30).

Ademais, a especificidade dos eventos é tão profunda que os gerentes de eventos, ao não reconhecer nenhuma das metodologias de gerenciamento de projetos como ideal para a implementação e a condução de projetos de eventos, iniciaram a construção do *Event Management Body of Knowledge* (EMBoK), criado em 2004 por um grupo internacional de proeminentes pesquisadores e profissionais (Burukina, 2019).

Acerca disso, vale destacar que nas buscas realizadas pelo presente estudo, somente uma publicação internacional voltada para o segmento de eventos (que correlaciona o tema do sucesso em projetos e cita um resultado prático associado ao turismo) foi encontrada. Trata-se de uma pesquisa realizada na Hungria por Cserhádi & Szabó (2014) que define critérios de sucesso e fatores de sucesso de projetos de eventos organizacionais. Os resultados apontaram que “a ampla cooperação regional ou nacional sustenta a ampla promoção de um evento, que apoia a popularização do esporte e de seus atletas, ao mesmo tempo em que impulsiona o turismo local e a economia, atraindo mais visitantes com transmissões externas” (Cserhádi & Szabó, 2014, p. 622).

Por fim, ratifica-se que o presente estudo não trata de projetos de eventos, apesar de ser área correlata no campo da atividade turística. Para tanto, a próxima seção aborda o panorama dos projetos turísticos do setor público, a partir do Programa de Regionalização do Turismo.

2.4.3 Panorama do PRT: Histórico e relevância no desenvolvimento de projetos do setor público

O setor turístico, desde quando começou a ser pautado com maior atenção pelos órgãos públicos, vem contribuindo para a movimentação da economia das localidades que se utilizam desse, atraindo investimentos, demandando melhorias em infraestrutura de acessos, serviços básicos e arrecadação de impostos. Apesar disso, somente no ano de 1996, “o Governo Federal definiu em seu Plano de Governo um projeto que apontava o turismo como forma de desenvolvimento e geração de emprego e renda” (Brasil, 2000, p. 17).

É bem verdade que anterior às políticas nacionais – que viriam para “oficializar” o turismo como uma das principais atividades econômicas brasileiras – a atividade cresceu sem nenhum parâmetro legal específico a seguir, nenhuma diretriz havia sido traçada para seu desenvolvimento. A partir das Políticas Nacionais do Turismo, como o Plano Nacional do Turismo surgido no governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), acompanhado do Programa Nacional de Municipalização do Turismo e, posteriormente,

do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, no governo Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010), as diretrizes e metas começaram a serem traçadas nos três níveis da Federação (Kiyotani & Lima, 2013, p. 314).

O Ministério do Turismo propõe em sua política, o Plano Nacional de Turismo (PNT), e traça abordagens com foco na gestão descentralizada da atividade turística, tornando as regiões e os municípios protagonistas desse processo (Brasil, 2004). “As outras instâncias, federal e estadual, proporcionam as bases de planejamento, as diretrizes de gestão e o suporte técnico, financeiro e logístico para o desenvolvimento integrado do turismo” (Brasil, 2004, p. 27). Essa proposta reforça a complementaridade entre as esferas, assim como, as particularidades de atuação de cada uma.

O Plano Nacional de Turismo (2003-2007) foi considerado um marco para o turismo nacional, tornando-se oficialmente para os gestores públicos e seus discursos uma atividade econômica de grande importância para o PIB e geradora de empregos nos mais diversos níveis profissionais. Sendo, para o Ministério do Turismo, um instrumento com finalidade de explicitar o pensamento do governo e do setor produtivo, com o objetivo de orientar as ações necessárias para consolidar o desenvolvimento da atividade turística (Brasil, 2003), a partir de uma visão positivista.

Corroborando Schulte (2003, p. 34) “o estado é que tem uma responsabilidade e um papel importantíssimo, já que está a cargo de fomentar, planejar e regular as atividades turísticas no país”. Assim, o PNT deve funcionar como elo entre os Governos federal, estadual, municipal, as entidades não governamentais, a iniciativa privada e a sociedade.

Na realidade, muitos obstáculos ainda precisam ser transpostos, pois, mesmo reconhecendo que houve crescimento do setor desde a implantação do primeiro PNT, é certo que o objetivo de continuar avançando e transformar o turismo em uma das principais atividades estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico do país ainda não está consolidado.

Considera-se que o Brasil não conseguiu se posicionar como destino de renome internacional, já que desde a década de 1990 os esforços para apoiar o desenvolvimento do turismo regional obtiveram sucesso apenas moderado. As crises econômicas, a instabilidade política, a violência e a corrupção foram entraves que afetaram consideravelmente o setor de turismo. A falta de uma abordagem coordenada entre os vários níveis de governo, a escassez de dados de turismo e uma campanha de marketing supragovernamental de longo prazo, entre outros fatores, fizeram com que o país

perdesse várias oportunidades importantes na década de 2010 para se estabelecer como um dos principais destinos turísticos no mercado global (Lohmann *et al.*, 2022, p. 02).

O discurso de que os órgãos públicos, através de estados e municípios, devem se empenhar para a efetiva concretização de ações de cunho político-institucional, socioambiental e econômico prezando por sustentabilidade, planejamento participativo e desenvolvimento local, continua reverberando em iniciativas isoladas na prática. Todavia, há que se reconhecer, a relevância da proposta em envolver os governos estaduais, parceiros estratégicos, iniciativa privada, municípios e a comunidade local, como fundamentais, neste processo (Brasil, 2004, p. 31).

Nesse entremeio, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), uma política pública sólida, lançada no ano de 2004, é tida como estratégica para a consecução da Política Nacional de Turismo ainda nos dias atuais (Brasil, 2023a). No âmbito estadual, o órgão oficial de turismo é a entidade com a incumbência em implementar as diretrizes da política nacional, a exemplo da gestão descentralizada da atividade turística. Dessa forma, com o Programa de Regionalização do Turismo o país começa a intensificar, na área do turismo, ações que visam estabelecer um fluxo de visitantes para o interior do Brasil, tencionando incrementar a oferta turística brasileira (Virginio, 2011).

Cabe aos Órgãos Estaduais e Municipais de Turismo a condução do processo de gestão do Programa de Regionalização no estado e no município, respectivamente, e transformar as decisões dos Conselhos ou Fóruns em políticas públicas coerentes com os pressupostos do Programa e com as deliberações das Instâncias de Governança Regional (Brasil, 2023a, p. 04).

Na esfera regional, as Instâncias de Governança Regional (IGR) constituem o principal elo entre as ações que se pretende implantar em todo o país, com a coordenação do MTur e, por conseguinte, das secretarias estaduais e municipais de turismo. Assim, a política de regionalização do MTur ocorre, unindo estados, instâncias de governança regionais e municípios, visando maior desenvolvimento e competitividade regional.

Contudo, estados, municípios e regiões turísticas enfrentam grandes dificuldades e obstáculos para assimilar, aplicar, operacionalizar e dar continuidade, em seus limites político-territoriais, às diretivas prescritas e aplicáveis em suas respectivas conjunturas. Os empecilhos apresentam-se em dois cenários: o primeiro, refletindo a ausência de recursos humanos qualificados para absorver, entender e interpretar a conceituação e metodologia adotada, no

sentido de harmonizá-la e compatibilizá-la à realidade local, bem como aos instrumentos operacionais disponíveis. O segundo revela-se pela grande fragilidade e incapacidade institucional para a gestão e planejamento do turismo, em muitas das regiões do País (Brasil, 2006, p. 49).

Desde então, o modelo de gestão descentralizada adotado pelo governo brasileiro para a área do turismo vem sendo alvo de melhorias contínuas. Ao longo de 20 anos, o PRT passou por estruturações e reorganizações importantes que o mantém, até os dias atuais, como diretriz estratégica independentemente de mudanças de governo. Além disso, estabelecer uma Rede Nacional de Regionalização (RNR), que é formada por interlocutores do PRT foi uma das estratégias adotadas e que visa resultados para a manutenção e melhoria contínua dessa política. O objetivo da RNR é “estabelecer relacionamentos entre os seus participantes e promover a convergência de ações necessárias ao desenvolvimento das regiões turísticas” (Brasil, 2023a, p. 05).

Os interlocutores atuam na implementação do Programa em âmbito local (estadual, regional e municipal), a partir de orientações do Ministério do Turismo que envolvem questões de planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação das ações do PRT. A atuação dos interlocutores deve ser feita de forma articulada, o que confere o *status* de Rede, funcionando como uma fonte de troca de experiências, intercâmbio e inovação.

Acredita-se que a atuação dos interlocutores seja importante, também, porque eles conhecem a sua comunidade, anseios, desafios e necessidades, o que facilita na tomada de decisões, ao reconhecer o que é melhor para as pessoas e o ambiente em que vivem. Kiyotani e Lima (2013, p. 371) acreditam que “quando a gestão diz respeito ao bem público é preciso que haja consciência de que a mesma deve assumir um caráter comunitário, onde as ações devem estar voltadas para o benefício da maioria, do conjunto e não do particular”.

Assim, quando o PRT surgiu (no ano de 2004) já adquiriu *status* de Programa, abrangendo projetos importantes para o desenvolvimento do turismo nas regiões mais diversas do País. Isso explica, em parte, sua relevância como política pública estratégica na atualidade. Entretanto, essa caminhada é permeada por erros e acertos, merecendo destaque a elaboração dos Cadernos de Turismo do PRT (coleção de documentos técnico-orientadores desenvolvidos pelo MTur) que delineiam um passo a passo para a implementação do Programa nos lugares de interesse turístico (Brasil, 2022a).

Os chamados módulos operacionais do PRT, no ano de 2007, originaram os Cadernos de Turismo¹⁴, sendo um caderno para cada um dos nove módulos, mais quatro que versam sobre temas e informações complementares (Brasil, 2007b). É nesse contexto, que se encontram algumas das publicações mais relevantes, esclarecedoras e orientadoras, publicadas pelo MTur e que se relacionam diretamente com a prática de gestão de projetos: o anexo 1 do Módulo 4 que traz Formulários para subsidiar a elaboração de projetos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional (Brasil, 2007b).

Em sua estrutura, este é o caderno que trata diretamente do planejamento a curto, médio e longo prazos, envolvendo ações e projetos turísticos, o arquivo mencionado traz seções que se aproximam de um modelo básico de projeto, contendo especificamente aspectos relacionados ao escopo, cronograma e custos, assim como o Guia PMBoK contempla e especialistas reconhecem como o Triângulo de Ferro do gerenciamento de projetos (Atkinson, 1999).

Dessa forma, na época, os projetos deveriam ser encaminhados para apreciação e análise da Instância de Governança Regional ou de seu representante legal, de modo que a análise desses projetos deveria considerar o seguinte:

a relevância do alcance do projeto para o objetivo de desenvolvimento do turismo regional; o respeito e consideração aos princípios básicos do enfoque participativo, da sustentabilidade ambiental, sociocultural e econômica, da integração dos atores envolvidos, entre outros; a conformidade com as Diretrizes Políticas e Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo; a duração do projeto, que não deverá ultrapassar a três anos com possibilidade de renovação, caso seja pertinente; o plano de trabalho detalhado com todos as análises prévias que justifiquem a proposta do projeto, as planilhas detalhadas de atividades, recursos e orçamentos, a relação das instituições parceiras e os insumos aplicados por cada uma delas; o plano orçamentário com as categorias de despesas claramente definidas (Brasil, 2007c, p. 02).

¹⁴ Módulo Operacional 1 – Sensibilização; Módulo Operacional 2 – Mobilização; Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional; Módulo Operacional 4 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional; Módulo Operacional 5 – Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional; Módulo Operacional 6 – Sistema de Informações Turísticas do Programa; Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística; Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização; Módulo Operacional 9 – Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa; Introdução à Regionalização do Turismo; Ação Municipal para a Regionalização do Turismo; Formação de Redes; Turismo e Sustentabilidade

Aqui, destaca-se, além do triângulo de ferro, outros aspectos relevantes para projetos turísticos, como: planejamento participativo, sustentabilidade, integração dos atores e direcionamento estratégico. Entretanto, o gerenciamento de riscos que foi apontado por autores como um dos pontos de maior relevância nos projetos turísticos, a exemplo de Nunes (2016), não é mencionado. *Essas informações representam um indicador relevante para os caminhos que o presente estudo percorre quanto aos projetos turísticos do setor público brasileiro, a partir do PRT.*

Mais adiante, numa proposta de atualização dos documentos técnico-orientadores do PRT (supracitados), o MTur apresentou novas diretrizes no ano de 2013 e cartilhas com nova redação sobre Institucionalização da IGR e documento orientador, além de agrupar sensibilização e mobilização em uma única cartilha (Brasil, 2013a). Mais recentemente, no ano de 2020, propôs um modelo de plano de trabalho (Brasil, 2020), mais enxuto que o plano estratégico proposto nos cadernos de 2007. Todavia, salienta-se que um documento não invalida o outro, ao contrário, são complementares e permitem ao gestor de turismo realizar planejamento a curto (plano de trabalho) e a longo prazo (plano estratégico).

Entretanto, uma contribuição de maior relevância nesse cenário, foi a categorização dos municípios do PRT¹⁵, no ano de 2016, classificando-os a partir de agrupamentos com critérios pré-estabelecidos em categorias (A, B, C, D e E) (Brasil, 2015). Outros materiais de relevância, apresentados mais recentemente, foram: a cartilha de Plano Diretor orientado ao turismo e o Manual dos interlocutores do PRT (Portal oficial do PRT, 2023¹⁶).

Como orientação estratégica o Programa de Regionalização do Turismo foi instituído pela Portaria nº 105, de 16 de maio de 2013, e prevê entre seus objetivos: II - estabelecer critérios e parâmetros para a definição e categorização dos municípios e das regiões turísticas, de modo a gerar indicadores de processos, resultados e de desempenho como ferramentas de apoio à tomada de decisão técnica e política (Brasil, 2016, p. 13).

Isto posto, a categorização foi uma das 06 estratégias que impulsionou a regionalização do turismo para um novo patamar de implementação, instituída pela Portaria nº 41 de 24 de novembro de 2021, juntamente com o mapeamento que remodelou o Mapa do Turismo

¹⁵ Portaria nº 144, de 27 de agosto de 2015.

¹⁶ Recuperado de:

http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=277

Brasileiro (Brasil, 2022b), contribuindo com melhorias no Sistema Nacional de Turismo quanto ao desenvolvimento de políticas públicas do setor (Brasil, 2021).

Outrossim, as IGRs possuem um papel fundamental na articulação, sensibilização e mobilização dos *stakeholders*, já que se configuram como “o local onde há espaço para os esclarecimentos dos papéis, de onde surgem as demandas e proposições de novos projetos” (Brasil, 2022, p. 47). Diante do exposto, fica claro a importância do PRT e sua evolução ao longo dos anos, contribuindo com os rumos do desenvolvimento turístico em diferentes regiões do País. Além disso, é o ponto de partida das demandas e projetos, em comum acordo com as necessidades e particularidades de cada região.

Com isso, ressalta-se que o fortalecimento do modelo de gestão descentralizada e da regionalização do turismo, previstos na Lei Geral do Turismo (Brasil, 2024c), implica que os princípios do PRT estão disseminados em três instâncias de gestão: Governança estadual – conselho estadual de turismo; Governanças regionais – modelo de gestão adotado (conselho ou fórum, etc.); e Governanças municipais – conselhos municipais de turismo.

Nessa perspectiva, tem destaque o Mapa do Turismo Brasileiro que define o recorte territorial a ser trabalhado prioritariamente pelo MTur, considerado um instrumento de ordenamento que auxilia tanto o governo federal quanto os estados no desenvolvimento das políticas públicas para o turismo (Brasil, 2022b). Por meio da Portaria MTUR nº 41, de 24 de novembro de 2021, o Mapa do Turismo Brasileiro é composto por municípios e regiões turísticas, tendo seu processo de atualização contínua. Por meio da referida portaria, os gestores de turismo, responsáveis pelo cadastramento das informações no sistema do MTur, precisam atentar e atender a todos os critérios previamente estabelecidos.

Nesse ponto, reitera-se a solidez das iniciativas de regionalizar o turismo no País, não cabendo ao presente estudo o aprofundamento da eficiência, eficácia e/ou efetividade da referida política pública de turismo. E, sim, lançar luz sobre o gerenciamento de projetos, especificamente, os de roteirização turística. Para isto, a Tabela 14 apresenta alguns dos projetos considerados de maior relevância ao longo dos anos pelo MTur.

Tabela 14 - Alguns Projetos Implementados Pelo MTur ao Longo dos Anos

Ano de início	Nome do Projeto
2005	Rota das Emoções
2007	Projeto Inventário da Oferta Turística
2007	Projeto Salão do Turismo – Roteiros do Brasil
2008	Projeto 65 Destinos Indutores do Turismo
2009	Programa Ibram (Instituto Brasileiro de Museus)
2010	Projeto Viaja Mais Melhor Idade
2010	Projeto de Produção Associada ao Turismo
2011	Projeto 65 Destinos Indutores do Turismo
2016	Projeto Salão do Turismo – Roteiros do Brasil
2019	Projeto “Brasil, essa é a nossa praia!”
2020	Projeto Experiências do Brasil Rural
2020	Projeto Turismo Responsável
2021	Projeto Destinos Turísticos Inteligentes

Nota. Elaboração própria (2025).

2.4.3.1 Perspectivas da gestão de projetos turísticos no setor público brasileiro: Planos Nacionais de Turismo e seu entrelace com a Regionalização

No que pese o fato da organização do Plano Nacional de Turismo “seguir uma estrutura lógica que interliga as diretrizes estratégicas, os objetivos, resultados esperados, a proposição e o desenvolvimento de programas, projetos e ações” (Brasil, 2013a, p. 09), vale rememorar, ainda que na forma de esboço temporal, os Planos Nacionais de Turismo (PNTs) a partir da ótica do PRT. Desse modo, acredita-se contribuir com o entendimento e a relação do Programa, em consonância com todos os planos que contribuíram com a implementação da Política Nacional de Turismo nos últimos 20 anos, conforme sugere a Tabela 15.

Tabela 15 - O PRT na Conjuntura dos PNTs

Planos Nacionais de Turismo	Como o PRT surge e se consolida nos PNTs
PNT 2003-2007	O PNT 2003-2007 traduziu uma concepção de desenvolvimento que, além do crescimento, buscou a desconcentração de renda por meio da regionalização, da interiorização do desenvolvimento e da segmentação da atividade turística. Com a reformulação do Conselho Nacional do Turismo, a instalação dos Fóruns Estaduais e a proposição da institucionalização da gestão regional, o PNT 2003-2007 implantou no País um novo modelo de gestão descentralizada, tendo em vista as necessidades das regiões, roteiros e destinos turísticos. Foi de grande importância a inovação na forma e no conteúdo das relações e interações de toda a cadeia produtiva. Essas interações tiveram por base uma visão ordenada e cooperada entre os diversos parceiros, o que resultou numa maior competitividade empresarial e proporcionou maior inclusão social, por meio do turismo, no Brasil (Brasil, 2007a, p. 14)
PNT 2007-2010	Com o lançamento do Plano Nacional de Turismo 2007-2010, o Programa de Regionalização do Turismo ganha mais notoriedade e se consolida como estruturante e transversal. O novo PNT é composto por oito macroprogramas, sendo que um deles é o Macroprograma de Regionalização do Turismo que norteia todos os outros macroprogramas, programas e ações do Plano. Ou seja, a regionalização do turismo ganha <i>status</i> dentro do PNT e se estabelece como um instrumento que contribui para o alcance de todas as metas estabelecidas para o turismo brasileiro até o ano de 2010. Mesmo com o <i>status</i> de Macroprograma, o Programa de Regionalização do Turismo mantém suas diretrizes e continuará sendo chamado de Programa, uma vez que já é assim identificado em todo o território nacional (Brasil, 2007a, p. 23-24).
2013-2016	Em 2010, decorridos seis anos do Programa, marcados por várias ações e projetos em prol da Regionalização do Turismo, como o Salão Brasileiro de Turismo, a definição dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico do Brasil e respectivos estudos de competitividade, como também pelo lançamento do Plano Nacional de Turismo 2007-2010 e da Política Nacional de Turismo (Lei nº 11.771/2008) prevendo o Sistema Nacional de Turismo (SNT), foi realizada sua primeira avaliação, apresentando como conclusão que a política de regionalização é a mais adequada e inovadora para o Brasil, o que resultou em novas Diretrizes, no estabelecimento da Portaria MTur nº 105/2013 e no uso da nomenclatura Programa de Regionalização do Turismo (Brasil, 2022a, p. 12). O Ministério do Turismo dá continuidade ao Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, apoiando ações de fortalecimento institucional, promovendo o planejamento, a qualificação e as práticas de cooperação entre os diferentes atores, públicos e privados, na busca da competitividade dos produtos turísticos nas regiões. Esse programa de enfoque territorial, reformulado em 2013, passa a ter oito eixos de atuação: gestão descentralizada do turismo; planejamento e posicionamento de mercado; qualificação profissional, dos serviços e da produção associada; empreendedorismo, captação e promoção de

Planos Nacionais de Turismo	Como o PRT surge e se consolida nos PNTs
	investimentos; infraestrutura turística; informação ao turista; promoção e apoio à comercialização; monitoramento (Brasil, 2013a, p. 56).
	Com novas Diretrizes, no estabelecimento da Portaria MTur nº 105/2013 e no uso da nomenclatura Programa de Regionalização do Turismo, o PRT assume como propósito a convergência e articulação com as ações internas do MTur e foco na gestão, estruturação e promoção dos destinos, a partir das estratégias de mapeamento, categorização, formação, fomento, comunicação e monitoramento (Brasil, 2022a, p. 12).
	O Plano Nacional de Turismo 2018-2022 ratifica, como uma de suas diretrizes, o fortalecimento da regionalização do turismo, por acreditar que o caminho traçado foi exitoso e precisa ser continuado. Acredita-se, também, que o desenvolvimento regional do turismo pode contribuir de forma significativa para transformar o turismo em uma das atividades econômicas prioritárias do País (Brasil, 2018, p. 55).
2018-2022	Muitos foram os avanços, como o lançamento do Plano Nacional de Turismo 2018 2022, apresentando o fortalecimento da regionalização do turismo como diretriz central, deixando claro que a implementação das políticas públicas deve ter como foco as regiões turísticas estabelecidas no Mapa do Turismo Brasileiro e nos destinos categorizados, até que em 2021, com base em estudos, pesquisas e análises realizadas, foi definida a Portaria MTur nº 41, de 24 de novembro, consolidando e atualizando as principais normas do PRT. Como resultados, citam-se o lançamento do Mapa do Turismo Brasileiro em março de 2022 com 2.542 municípios distribuídos em 322 regiões turísticas com dados oriundos do novo sistema eletrônico, o Sistema de Informações do Mapa do Turismo Brasileiro (SISMapa) e de diferentes ações mobilizadoras desenvolvidas pela Coordenação Geral e interlocutores das diferentes instâncias, em especial os estaduais e regionais. Fatos esses que possibilitaram um alinhamento na implementação estratégica e operacional, por meio da efetivação de uma política nacional de regionalização do turismo e de um novo ciclo para o PRT a partir de quatro linhas de atuação prioritárias: gestão, ordenamento territorial, comunicação e promoção (Brasil, 2022a, p. 12).
	Se, de um lado, o PNT 2018-2022 instiga a ampliação do número de instâncias de governança regionais e solicita o seu funcionamento efetivo; de outro urge-se por uma mudança na agenda de política pública municipal alinhada ao governo federal. É preciso que haja convergências institucionais entre os municípios e os conselhos municipais de turismo, para atuarem de forma articulada e direcionada na formulação de políticas públicas concretas e redistributivas para a sua regionalidade (Chaves & Secchi, 2022, p. 144).

O PRT trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados, regiões e municípios brasileiros. Seu objetivo principal é apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no País (Brasil, 2024, p. 64). O mapa e a categorização dos municípios também se fazem presentes no PNT 2024-2027 trazendo novas configurações e reiterando a centralidade do PRT para o desenvolvimento do turismo no país.

2024-2027

A promoção da regionalização não apenas maximiza o potencial turístico de cada localidade, mas também fortalece a competitividade do país como um todo no cenário global (Brasil, 2024, p. 66). **A regionalização no turismo é uma abordagem estratégica que reconhece a diversidade do país e busca promover o desenvolvimento regional, ao considerar as particularidades de cada região** que contribui para a construção de um turismo mais sustentável, equitativo e integrado (Brasil, 2024, p. 67).

A regionalização se apresenta, mais uma vez, ao lado da descentralização como um modelo de gestão adotado no Sistema Nacional de Turismo.

Eixo de atuação: ordenamento e desenvolvimento > Forma de operacionalização > Programa de Regionalização do Turismo: **tem como objetivo geral, promover a convergência e a articulação das ações do MTur e do conjunto das políticas públicas setoriais e locais, tendo como foco a gestão, a estruturação e a promoção do turismo no Brasil, de forma regionalizada, descentralizada e alinhada aos princípios da Política Nacional de Turismo** (Brasil, 2024, p. 71).

Nota. Elaborado a partir de Brasil (2007a; 2007b; 2013; 2018; 2022a; 2024a); Chaves e Secchi (2022).

Vilela e Costa (2020) também realizaram uma análise sistemática acerca dos planos nacionais de turismo brasileiros, porém, a partir de cinco categorias de análise (diagnóstico, objetivos, conjunto de intervenções, continuidade e inovação) e constataram que

os planos guardam espaço para melhorias, principalmente no que se refere às etapas iniciais, que são chaves para a definição dos objetivos, das metas e do conjunto de intervenções. Foi possível demonstrar que não existe um encadeamento para a maioria dos objetivos, deixando obscuro quais problemas levantados seriam atendidos. Ressalta-se também a amplitude dos conjuntos de intervenções, principalmente dos dois primeiros PNT. Um escopo amplo de trabalho tende a levar a uma pulverização de recursos, já escassos e com tendências de redução crescente. A falta de padronização e de definição dos critérios para a escolha dos indicadores dificulta a comparação sobre possíveis avanços ao longo dos anos. Isto, pois, na medida em que o que aparece em um plano, não necessariamente será retomado no seguinte. Assim sendo, a análise sobre a evolução do próprio turismo brasileiro, quando embasada pela leitura dos planos, fica prejudicada. A continuidade é frágil e não emerge como uma preocupação central na maior parte dos PNT analisados (Vilela & Costa, 2020, p. 129).

As autoras revelam a descontinuidade de ações nos PNT, nesse ponto, a continuidade da regionalização do turismo reforça sua relevância e solidez como um dos princípios da Política Nacional de Turismo (Brasil, 2024c). Contudo, a descentralização e a regionalização das políticas públicas de turismo, apesar de serem abordadas em todos os PNT, e “de todos os órgãos estaduais de turismo possuírem um conselho ou fórum estadual de turismo, a descentralização da política pública por meio da regionalização com suas instâncias de governança regionais ainda está aquém” (Chaves & Secchi, 2022, p. 138) daquilo que se almeja nos PNTs.

No que se refere à gestão por meio de projetos, o MTur informa que todas as regiões do País, devem implementar o PNT por meio de projetos específicos, e que estes, poderão ter como finalidade: a consolidação de produtos turísticos, o atendimento a necessidades de infraestrutura turística ou de apoio à atividade, entre outras. “Somente a partir da implementação de projetos específicos será possível desenvolver o turismo de forma planejada, integrada, coordenada e participativa, respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional” (Brasil, 2018, p. 72).

Assim, fica a cargo dos Estados, IGRs e Municípios a elaboração e realização de projetos para implementar o PNT em âmbito local, isto é, seguir as diretrizes e demais

orientações do MTur. Nesse entremeio, cada projeto deve incluir, em sua abordagem, diretrizes, estratégias e ações compatíveis com a política nacional de turismo. Assim, sabe-se que os projetos de turismo oriundos do setor público, com maior representatividade nos últimos anos, estão relacionados com ações de infraestrutura (Pequeno, 2023). Entretanto, os projetos de roteirização turística, apesar de sua importância como vetor para o desenvolvimento de novos produtos no turismo (Virginio & Fernandes, 2023), não recebem a mesma atenção em se tratando de recursos destinados aos estados e municípios (Brasil, 2024a).

Com isso, delineia-se que, para fins desse estudo, os projetos de roteirização turística desenvolvidos em estados do Nordeste, com recursos públicos e/ou do Sebrae, relacionados ao PRT, representaram a referência para análise a partir dos gestores que participaram da pesquisa imputada pelo presente estudo.

Destarte, vale salientar que recentemente o Ministério do Turismo (2023b) publicou uma cartilha parlamentar, cujo objetivo foi estabelecer normas de repasse de recursos para a execução de projetos e ações. Tal documento possui regras e critérios no âmbito da Portaria MTur nº 39, de março de 2017, que “prioriza os municípios que adotam o turismo como estratégia de desenvolvimento e orienta os parlamentares a focar seus esforços nas mesmas áreas” (Brasil, 2023b, p. 05). A partir desse entendimento, acredita-se que haverá melhor distribuição e otimização de recursos públicos, entre outras vantagens.

Nessa conjuntura, o Mapa do Turismo Brasileiro é a bússola que orienta e determina os recursos oriundos de programação orçamentária do MTur em que 90% desses recursos devem contemplar, obrigatoriamente, municípios integrantes do Mapa. Isso sugere que os parlamentares devem direcionar suas emendas a esses municípios (ver Tabela 16), além de observar sua categorização (Brasil, 2023b).

A partir de emendas parlamentares, o Ministério do Turismo apoia investimentos em infraestrutura que permitem a expansão da atividade turística e a melhoria da qualidade dos produtos ofertados ao turista nas diversas regiões do país. O impacto das ações pode ser observado com a consequente consolidação de **roteiros turísticos consagrados e de outros em desenvolvimento**, seja por vias terrestres, seja por vias aquaviárias. Deve-se salientar, ainda, que **a criação de novos roteiros contribui, em uma avaliação empírica, para a melhor distribuição dos impactos econômicos da atividade** (Brasil, 2023b, p. 07).

Tabela 16 - Ações Orçamentárias e Objetos de Aporte de Recursos do MTur

Ação Orçamentária disponível para Emendas Parlamentares	Poderão ser objeto de aporte de recursos
Articulação e Ordenamento Turístico (Elaboração de Estudos e Planos de Desenvolvimento do Turismo)	Elaboração ou revisão de estudos ou planos de desenvolvimento do turismo e Plano Municipal de Turismo
	Formação ou fortalecimento de redes colaborativas e colegiados para suporte à gestão descentralizada do turismo em âmbitos estadual, regional ou municipal
Articulação e Ordenamento Turístico (Gestão e Monitoramento do Programa de Regionalização do Turismo)	Sensibilização e mobilização de atores locais, com base nas diretrizes e estratégias de estruturação de destinos turísticos, nos princípios de regionalização e da organização institucional
	Estudos para mapeamento e adensamento de redes colaborativas de acordo com os princípios de regionalização

Nota. Adaptado de Cartilha Parlamentar do Ministério do Turismo (Brasil, 2023b)

A Tabela 16 reforça um compilado específico para ações e projetos de governança que estão relacionados à regionalização do turismo, entretanto, não há especificação sobre o desenvolvimento de novos produtos na forma de roteiros. A cartilha, em sua grande parte, está direcionada para aporte de investimentos em projetos de infraestrutura e marketing do turismo (Brasil, 2023b). Em complemento, o MTur realizou capacitações aos gestores sobre atração de investimentos no turismo, tencionando que “ao final da capacitação, espera-se que cada estado tenha um portfólio mínimo de projetos aptos a captação de investimentos e um plano de ação para captação de investimentos em Turismo” (Portal Oficial do MTur, 2023).

Sobre isto, ainda que o MTur realize ações com o objetivo de alavancar os projetos, como a cartilha e orientações sobre recursos, e capacitações aos gestores, ainda se conhece pouco, de um modo geral, sobre a atuação do próprio órgão brasileiro na gestão de projetos turísticos.

3 METODOLOGIA: ESTRATÉGIAS E AÇÃO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa em tela, de modo que se subdivide em 05 seções, sendo o 3.1 referente à caracterização da pesquisa, o que inclui: postura epistemológica, natureza, abordagens, recorte geográfico, temporal, transversal e aprofundamento da tese.

No item 3.2 apresenta-se a população do estudo e o detalhamento dos critérios para seleção da amostra. Já na seção 3.3 delinea-se o plano de coleta dos dados, que foi dividido em 04 etapas: bibliográfica; documental; qualitativa; e quantitativa. Sendo a qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, e a quantitativa por meio da aplicação de questionário *online*.

Em seguida, no 3.4 compõe-se o plano de análise dos dados, quais etapas foram percorridas, assim como as técnicas e ferramentas utilizadas. Por fim, no 3.5 tem-se os princípios éticos da pesquisa, os procedimentos padrões adotados e os protocolos e regulamentações devidamente seguidos.

A Tabela 17 apresenta o esquema metodológico utilizado e a Tabela 18 apresenta o delineamento metodológico da pesquisa.

Tabela 17 - Esquema Metodológico do Estudo

Aspecto metodológico	Característica
Postura/abordagem epistemológica	Construtivista com viés crítico
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Abordagem do Problema	Qualiquantitativa
Objetivos da Pesquisa	Exploratório-descritiva
	Métodos mistos:
Procedimentos Técnicos	• Levantamento bibliográfico • Levantamento de material documental • Entrevistas semiestruturadas • <i>Questionário online</i>

Nota. Elaboração própria (2025).

Tabela 18 - Delineamento Metodológico da Pesquisa

Problema de Pesquisa: Como a gestão de projetos de roteirização turística do setor público se aplica à luz da teoria do sucesso de projetos?						
Objetivo Geral: Analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos.						
Objetivo específico	Dimensão de Análise	Teorias/Autores	Etapas da Pesquisa	Método de Coleta dos Dados	Método de Análise dos Dados	Resultados esperados
Constituir a gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT e da literatura existente.	Gestão de projetos turísticos a partir do PRT.	Pencheva (2012); Harper-Smith e Derry (2011); Claus e Calegari (2021); Flohr e Curtis (2021); Welter e Cury (2016); Sposito <i>et al.</i> (2022); Lins Filho (2019); Kreutz e Vieira (2018); Kiyotani e Lima (2013); Osei Kyei e Chan (2018); Scotton <i>et al.</i> (2014); Bruna e Pulmanis (2011); Nunes (2016); Kozlovski (2019); Awodele e Ayene (2011); Brasil (2007a; 2007b; 2007c; 2013; 2018; 2022a; 2022b; 2023b; 2024a); Vilela e Costa (2020); Lohmann <i>et al.</i> (2022); Chaves e Secchi (2022); Pequeno (2023); Virginio e Fernandes (2023); Youker (2017); Korossy, Holanda e Cordeiro (2022); Hua (2017); Pollack (2007); Barnes (1985); Binfaré <i>et al.</i>	1, 2 e 3	1. Pesquisa Bibliográfica 2. Pesquisa Documental (Planos Nacionais de Turismo e Portal TransfereGov) 3. Pesquisa Qualitativa: Entrevistas semiestruturadas (09 interlocutores estaduais do PRT do Nordeste).	<i>Triangulação de Dados:</i> Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) Análise Documental (Lakatos & Marconi, 2017) Análise de similitude e nuvem de palavras (IRaMuTeQ - versão 0.7 alpha 2)	Panorama da gestão de projetos turísticos do setor público.

Problema de Pesquisa: Como a gestão de projetos de roteirização turística do setor público se aplica à luz da teoria do sucesso de projetos?						
Objetivo Geral: Analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos.						
Objetivo específico	Dimensão de Análise	Teorias/Autores	Etapas da Pesquisa	Método de Coleta dos Dados	Método de Análise dos Dados	Resultados esperados
		(2016); Rocha e Fontes (2023); Peric (2022)				
Sistematizar as metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas por gestores do setor turístico brasileiro.	Metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos turísticos.	Bianchi (2017); Moura (2015); Patah e Carvalho (2016); Sánchez-Arias e Solarte-Pazos (2010); Crawford e Pollack (2007); Besner e Hobbs (2006); Fernandes, Ward e Araújo (2013); Morioka e Carvalho (2014); Almeida (2021); Kenchioski (2018); Silva Júnior (2014); Bruna e Pulmanis (2011); Burukina (2019); Du (2022)	3	Pesquisa Quantitativa: Questionário <i>online</i> (30 gestores especialistas)	<i>Triangulação de Teorias e de Métodos:</i> Análise Estatística Descritiva (Média e Frequência de respostas)	Arcabouço conceitual das metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos aplicadas ao turismo.
Identificar os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos.	Pressupostos e aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos.	Cleland e Ireland (2012); Valle (2005); Peric (2022); Kerzner (2020); Valle <i>et al.</i> (2010); Russo e Silva (2019); PMI (2017); Youker (2017); Borges e Carvalho (2015); Crawford e Pollack (2004); Shenhar (2001); Ika e Pinto (2022); Patah e Carvalho (2016); Morioka e	3	Pesquisa Quantitativa: Questionário <i>online</i> (30 gestores especialistas)	<i>Triangulação de Teorias e de Métodos:</i> Análise Estatística Descritiva (Média e Frequência de respostas)	Delimitação da Teoria do Sucesso para projetos turísticos

Problema de Pesquisa: Como a gestão de projetos de roteirização turística do setor público se aplica à luz da teoria do sucesso de projetos?

Objetivo Geral: Analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos.

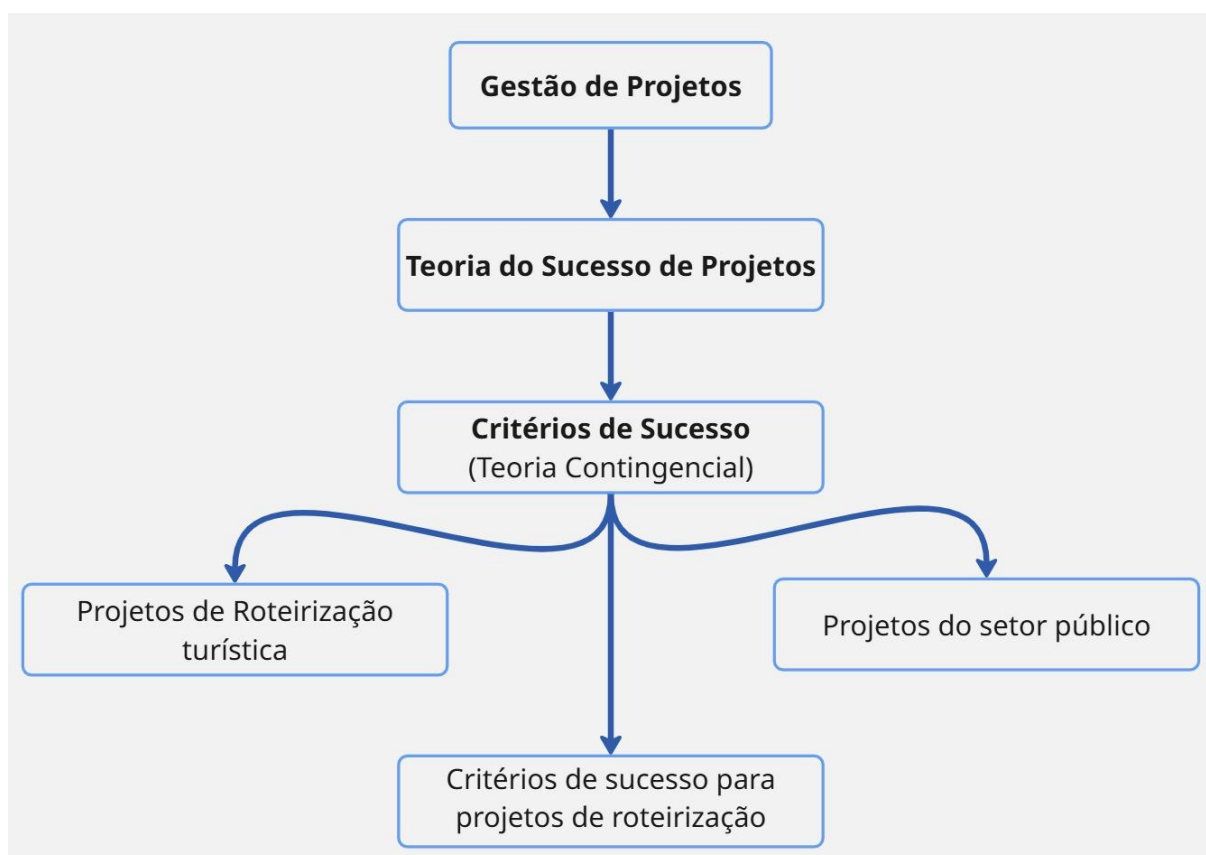
Objetivo específico	Dimensão de Análise	Teorias/Autores	Etapas da Pesquisa	Método de Coleta dos Dados	Método de Análise dos Dados	Resultados esperados
		Carvalho (2014); Ronco (2013); Muller e Jugdev (2012); Awodele e Ayene (2011); Burukina (2021); Freeman e Beale (1992); Kerzner (2015); Pinto <i>et al.</i> (2022); Moisés, Brito e Carvalho (2022); De Wit (1988); Engwall (2003); Peric (2012); Kreutz e Vieira (2018); Bergman e Karwowski (2019)				
Propor e validar uma escala de relevância com os principais critérios de sucesso na gestão de projetos turísticos, com base nos achados da pesquisa.	Critérios de sucesso para gestão de projetos de roteirização turística.	Shenhar e Dvir (2007); Muller e Turner (2010); Borges e Carvalho (2015); Hua (2017); Rios <i>et al.</i> (2020).	3	Pesquisa Qualitativa: ERCS-PROTUR (09 interlocutores estaduais do PRT do Nordeste).	<i>Triangulação de 05 Teorias:</i> Análise Estatística Descritiva (Mediana, Média e Desvio padrão)	Proposição e validação da ERCS-PROTUR

Nota. Elaboração própria, a partir de Alexandre (2013).

3.1 Caracterização e ambiente da Pesquisa

A pesquisa possui delimitações quanto aos assuntos abordados, partindo de uma perspectiva macro para micro, no universo da gestão de projetos contempla a teoria do sucesso de projetos. Por outro lado, no universo do turismo, contempla o recorte na gestão pública, a partir do viés da política de regionalização do turismo, que tem na roteirização, a sua principal abordagem. Assim, a tese se posiciona nas seguintes bases teóricas (ver Figura 8):

- Acerca da Gestão de Projetos > Teoria do Sucesso de Projetos > Critérios de Sucesso, com desdobramentos a partir da Teoria contingencial orientada a Gestão de projetos (tipologia de projetos, perspectivas dos *stakeholders* envolvidos, tempo, custo e escopo, gestor do projeto, comunicação, equipe etc.) (Borges & Carvalho, 2015; Shenhar, 2001; Moisés, Brito & Carvalho, 2022).
- Na perspectiva dos Critérios de Sucesso, elaborou-se um instrumento denominado “Escala de Relevância” para determinar os principais critérios de sucesso para projetos turísticos. Esse instrumento foi elaborado a partir dos estudos de Shenhar e Dvir (2007); Turner e Muller (2010); Borges e Carvalho (2015); Rios *et al.* (2020); e Hua (2017).
- Quanto ao turismo e à natureza dos projetos, tem-se: Projetos de turismo > Projetos de turismo oriundos do setor público > Projetos de Roteirização turística > Os quais, geram roteiros institucionais, cuja finalidade principal é o preparo de destinos para organização da oferta por meio de roteiros (Morioka & Carvalho, 2014; Youker, 2017; Brasil, 2007a; Bahl & Nitsche, 2012; Virginio & Fernandes, 2023).

Figura 8 - Diagrama Visual Acerca do Posicionamento Teórico da Tese

Nota. Elaboração própria (2025).

3.1.1 Caracterização da Pesquisa

Para caracterizar a pesquisa, em consonância com as temáticas abordadas e as questões norteadoras, o estudo em tela adotou a postura epistemológica construtivista (a partir de Kant e Piaget) que “defende o papel ativo do sujeito na criação e modificação de suas representações do objeto do conhecimento” (Castañon, 2015, p. 209). E possui viés na abordagem do racionalismo crítico (a partir de Popper), que “considera que nossas crenças e teorias não são cópias fiéis da realidade nem provocadas por ela, mas somente modelos simplificados desta que de tempos em tempos são falsificados objetivamente e exigem a construção de novos por parte do sujeito” (Castañon, 2015, p. 234).

Salienta-se que nos estudos sobre gestão, a teoria crítica se apresenta como “uma abordagem alternativa ao modo de gerar conhecimento, podendo trazer avanços aos estudos organizacionais, constituindo-se num dos caminhos possíveis na busca da emancipação do homem, na direção de uma sociedade melhor” (Mozzato & Grzybovski, 2013, p. 515).

Isto posto, ao compreender o sucesso de projetos de roteirização turística do setor público, na perspectiva de gestores (e não dos projetos), incute no que afirma Chanlat (2000) acerca de o ser humano interessar mais do que as organizações e seus processos e técnicas, uma vez que estes últimos são constituídos por seres humanos e não o contrário.

Quando a administração se propõe a trabalhar segundo o paradigma crítico, está se propondo a buscar novos “olhares” para os fenômenos organizacionais, possibilitando a criação de novas racionalidades em busca da emancipação. Percebe-se, então, a necessidade de se vislumbrar uma perspectiva mais humanizada para os estudos organizacionais, como uma via para tornar as organizações espaços em que a emancipação humana tenha lugar (Mozzato & Grzybovski, 2013, p. 511).

Em outra análise, se apresentam os estudos críticos do turismo, como uma das escolas epistemológicas do turismo (Panosso Netto & Nechar 2016), que propõem a análise da realidade e a autocrítica a essa análise, de forma autorreflexiva (Castañeda *et al.*, 2013, p. 337). Desse modo, o viés da teoria crítica no âmbito do turismo, também, se assemelha às discussões do presente estudo.

Ademais, entende-se que a pesquisa social deve contribuir para o conhecimento prático, portanto, considerando a importância de estudar o sucesso de projetos no turismo, esta pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que tenciona resolver ou buscar soluções para problemas reais e específicos, porém, de forma prática (Vergara, 1998). Ao mesmo tempo, coletar informações junto a gestores de projetos turísticos, evidencia uma abordagem mais pertinente do objeto estudado (Gerhardt & Silveira, 2009).

Portanto, a partir do problema proposto, sua abordagem é quali-quantitativa, objetivando compreender um processo ou fenômeno com profundidade (Roesch, 1996), na mesma medida em que abrange o aporte de dados quantitativos ao longo desse percurso. Salienta-se que, como pesquisa de caráter qualitativo, busca entender a natureza de um fenômeno social, por isso, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, já que permite ao investigador levar a imaginação e a criatividade como âncoras na exploração de novos enfoques (Godoy, 1995).

A teoria não estruturada na pesquisa qualitativa, exige interpretação e é flexível, mas apesar de possuir abordagem subjetiva, pode envolver fins estatísticos. Assim, analisa fenômenos sociais relacionados a um determinado grupo, tendo os seguintes fatos analisados: valores culturais, sociais, histórico-temporais.

Por sua vez, o estudo em tela abarca também um caráter quantitativo, empregando a quantificação no tratamento dos dados coletados por meio de técnicas estatísticas, o que

contribui para ampliar as possibilidades de entendimento para os questionamentos levantados (Malhotra *et al.*, 2017). Reconhecendo que há predominância de domínios qualificáveis, mas também há complemento por domínios quantificáveis, a prioridade desse estudo está na natureza do objeto analisado e do material que os métodos permitiram coletar (Richardson, 1985).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritivo-exploratória que, nesses termos, buscou observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos às características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Cervo, Bervian & Silva, 2007).

Acerca dos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de métodos mistos que, por meio da triangulação, buscou uma compreensão mais detalhada, aprofundada e abrangente sobre os dados coletados, como orienta Flick (2009). Vale salientar que a triangulação é “um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado” (Zappellini & Feuerschüte, 2015, p. 246).

Os autores supracitados acrescentam que existem diversos tipos de triangulação, sendo a classificação de Denzin e Lincoln (2005) como uma das mais utilizadas, e que se divide da seguinte forma: triangulação de dados, da teoria, de investigadores e metodológica. *Para fins deste estudo, a triangulação está presente nos dados (bibliográficos, documentais, qualitativos e quantitativos) e na metodologia (coleta e análise dos dados).*

A utilização de conceitos-chave para ter acesso a processos relevantes e o uso da triangulação de perspectivas para relevar a maior diversidade de aspectos possível aumentam o grau de proximidade ao objeto na forma pela qual os casos e os campos são explorados. Esse processo pode também permitir a abertura de novos campos de conhecimento (Flick, 2009, p. 68).

Ainda sobre os procedimentos técnicos, o presente estudo se vale de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas semiestruturadas e questionário *online*. O detalhamento desses procedimentos consta nas seções 3.2 e 3.3 do presente capítulo.

3.1.2 Ambiente da Pesquisa

Optou-se por não selecionar projetos específicos para análise, uma vez que o foco são os gestores dos projetos e não os projetos em si. Assim, para delimitar o estudo, e permitir uma análise mais precisa sobre as concepções, pressupostos e aplicação da gestão de projetos turísticos, justifica-se a escolha de delimitar a análise dos gestores a partir dos projetos de roteirização turística, especialmente, por possuírem relação direta com o Programa de Regionalização do Turismo do MTur.

Quanto ao ambiente da pesquisa, delimita-se no espaço geográfico onde estão localizadas as organizações públicas de turismo do Nordeste do Brasil, especificamente, nas Secretarias de Estado do Turismo, onde projetos de roteirização turística geralmente são demandados. Cabe salientar que, preliminarmente, uma busca nos *sites* das Secretarias de Estado do Turismo do Nordeste foi realizada, para identificar projetos de roteirização turística realizados nos últimos anos, mas não foram encontrados materiais suficientes que subsidiassem a procura, nos portais pesquisados.

O recorte temporal incutido aos participantes da pesquisa, compreende sua atuação entre o período de 2004 a 2024, uma vez que a pesquisa tem foco nos projetos de roteirização turística atrelados ao Programa de Regionalização do Turismo, um dos mais importantes e transversais da Política Nacional de Turismo, e que seguem os princípios de gestão descentralizada, coordenada e integrada (Brasil, 2022a).

A escolha em delimitar a pesquisa a partir do olhar dos gestores com experiência em projetos relacionados diretamente ao PRT (como é o caso dos projetos de roteirização turística com recursos públicos e/ou do Sebrae), se deu pelo fato de que: desde seu lançamento, o PRT vem marcando um passado recente da história do turismo brasileiro que contempla significativos avanços por meio de ações e aporte de recursos para projetos relevantes, como: Inventário da Oferta Turística; Estudo Nacional de Competitividade de destinos e produtos turísticos; Projeto Viaja Mais Brasil; Projeto Salão do Turismo – Roteiros do Brasil; entre outros (Brasil, 2022a).

Assim, desde 2013, o PRT foi redirecionado e passou a compor as diretrizes dos Planos Nacionais de Turismo até os dias atuais, firmando a sua importância para com o desenvolvimento do turismo brasileiro. A teoria indica lacunas no conhecimento e serve para, baseando-se em fatos e relações já conhecidos, prever novos fatos e relações.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

No que se refere à população do estudo, é composta por gestores que atuam ou atuaram na gestão de projetos de roteirização turística com recursos públicos e/ou do Sebrae. Para tanto, os sujeitos da pesquisa se dividem em dois tipos, e a amostra de cada sujeito também se divide em duas, conforme segue na Tabela 19. Cabe informar que os sujeitos foram investigados para cumprir com o atendimento aos quatro objetivos específicos do presente estudo, se desdobrando conforme etapa 3 (qualiquantitativa), conforme consta na Tabela 18.

Tabela 19 - Sujeitos e Amostra da Pesquisa

Sujeitos	Amostra	Objetivo (s) específico (s)	Etapas da Pesquisa	Instrumentos de Pesquisa
Gestores de projetos turísticos do setor público (A)	A1. Interlocutores do Programa de Regionalização do Turismo do Nordeste	a) b) c) e d)	1 e 3	Questionário <i>online</i> ; Entrevista semiestruturada; Escala de relevância
	A2. Gestores do PRT no MTur	b) e c)	3	Questionário <i>online</i>
Gestores de projetos turísticos da iniciativa privada (B)	B1. Gestores de projetos do setor de turismo do Sebrae (dos estados do Nordeste)			
	B2. Gestores de projetos de roteirização turística da iniciativa privada, com recursos públicos e/ou do Sebrae, mediante critérios previamente estabelecidos.	b) e c)	3	Questionário <i>online</i>

Nota. Dados da pesquisa (2024).

O tamanho da amostra é determinado conforme a amplitude do universo, o nível de confiança estabelecido, o erro de estimação permitido e a estimativa de proporção (Vergara, 1998). A partir disto, determinou-se caráter quantitativo do presente estudo, tendo ancoragem em uma população finita, que ocorre quando “o número de elementos de um grupo não é muito grande, a entrevista e a análise das informações devem abordar a todos do grupo” (Mahaluça,

2016, p. 05). Ademais, levou-se em consideração o *rapport* no presente estudo, ou seja, a conexão entre a pesquisa e o pesquisado. Assim, as seções 3.2.1 e 3.2.2 contemplam o detalhamento de cada sujeito e os critérios para seleção das amostras da pesquisa.

3.2.1 Gestores de projetos turísticos do setor público (A1 e A2)

A atuação desses gestores ocorreu no âmbito das Secretarias Estaduais de Turismo (A1), além do Ministério do Turismo (A2). Vale salientar que, *para fins desse estudo, entende-se por gestores de projetos turísticos no âmbito do setor público, aqueles profissionais que possuem atuação estratégica nas organizações que trabalham, na área do turismo e/ou que atuaram em projetos de roteirização turística*, arrolados no âmbito do PRT em seus estados.

Sendo assim, corroborando Pencheva (2012) o gestor é aquele que assume papel central, é líder ou protagonista no âmbito do projeto, além de tomador de decisões. Para dimensionar a amostragem optou-se pela tipologia não probabilística por conveniência, acerca disso, ressalta-se que foi utilizado o julgamento do pesquisador e/ou do entrevistado do campo (Mattar, 1996), para tanto, foram elaborados previamente critérios de seleção para determinação dessa amostra (ver Tabela 20). Ainda nesse sentido, reitera-se que a referência para os gestores quanto aos projetos turísticos, se alinha somente àqueles de roteirização turística.

Tabela 20 - Critérios Para Determinação das Amostras A1 e A2

Critério	Descrição	Justificativa
Instituição de atuação do (a) Gestor (a)	Secretarias de Turismo de Estados da Região Nordeste (A1) Ministério do Turismo e com atuação no PRT (A2)	Esse critério foi escolhido, pois acredita-se que a instituição e sua cultura organizacional interferem diretamente na atuação do gestor, por meio do estabelecimento de condutas, pelo emprego de políticas, diretrizes e estratégias próprias, incluindo sua missão, visão e valores.
Função do Gestor	Servidor público ou ter sido contratado(a) para assumir cargo temporário como gestor(a), na Instituição.	Esse critério foi escolhido com o intuito de delimitar, pela função exercida, enquanto gestores do setor público, de acordo com os objetivos do estudo.
Relação do Gestor com o Programa de Regionalização do Turismo	Atuação direta em projetos de roteirização turística ou	Esse critério associa os gestores de turismo ao PRT, sendo este um dos direcionamentos do presente estudo, linha de investigação

Critério	Descrição	Justificativa
Fonte de financiamento dos projetos de turismo	Interlocutor(a) do PRT no estado em que trabalha.	principal para projetos de roteirização turística.
	Ministério do Turismo e outros Ministérios parceiros	
	Governos Estaduais e/ou Municipais	Um dos objetivos do estudo é compreender a relevância dada aos projetos de roteirização turística, a partir do PRT, com aporte de recursos específicos de órgãos oficiais e/ou instituições de fomento ao turismo.
	Sebrae	
	Emendas Parlamentares	
	Bancos ou agências de desenvolvimento (Nacional ou Internacional)	
Período de atuação do (a) gestor (a)	Mínimo 01 ano de experiência	Compreende-se que é um tempo razoável para agregar experiência, no que se refere à gestão de projetos de roteirização turística.
Acesso aos gestores	Rede de Interlocutores do PRT/Nordeste	No que se refere à amostra não-probabilística por conveniência, cabe destacar que o pesquisador é quem seleciona os membros da população pelo critério de acessibilidade a esses indivíduos (Schiffman & Kanuk, 2000).
	Canais de comunicação do MTur	

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Logo após, ocorreu a coleta dos dados por meio de questionário *online* e entrevistas semiestruturadas, direcionadas a esses gestores (ver seção 3.3.3) contendo informações sobre sua atuação em gestão de projetos de roteirização turística institucional, isto é, com aporte de recursos públicos e/ou do Sebrae. Além disso, os gestores A1 responderam, ainda, uma escala de relevância sobre critérios de sucesso para projetos turísticos (a aplicação teve foco em projetos de roteirização turística), o que atende diretamente ao objetivo específico (d), do presente estudo.

3.2.2 Gestores de projetos turísticos da iniciativa privada (B1 e B2)

Considera-se que a atuação dos gestores da iniciativa privada foi primordial para o desenvolvimento de projetos de roteirização turística no País, a partir do PRT. Portanto, parcerias entre o Sebrae dos estados, Secretarias de Estado e o MTur ocorreram para viabilizar projetos nos últimos anos, nesse contexto, também se considera a atuação de empresas de consultoria especializada em turismo, as quais, foram contratadas pelo governo e/ou Sebrae para implementar tais projetos.

Por essa razão, essa amostra foi selecionada para compor dados do presente estudo, auxiliando na compreensão do universo da gestão de projetos turísticos no Brasil, especificamente no atendimento aos objetivos específicos (b e c) do presente estudo. Entretanto, mediante critérios previamente estabelecidos (ver Tabela 21), os gestores do setor de turismo do SEBRAE, dos estados do Nordeste, e os gestores de empresas de consultoria especializada em turismo.

No que se refere aos gestores de turismo do Sebrae (B1), foram considerados somente os funcionários da empresa e que atuam no setor de turismo, no Nordeste. Entretanto, os demais gestores da iniciativa privada (B2) foram considerados, desde que fossem ligados a empresas já contratadas por instituições do setor público e/ou do Sebrae para realizar a implementação de projetos de roteirização turística.

Nesse sentido, salienta-se, que as empresas de consultoria que aceitaram participar da pesquisa, confirmaram possuir o perfil almejado, de ter atuado em projetos de roteirização turística no Nordeste, com recursos públicos e/ou do Sebrae.

Tabela 21 - Critérios para Determinação das Amostras B1 e B2

Critério	Descrição	Justificativa
Instituição de atuação do (a) Gestor (a)	Sebrae dos estados do NE (B1) Empresas privadas que atuaram em projetos de roteirização turística no Nordeste do País (B2).	Esse critério foi escolhido, pois acredita-se que a instituição e sua cultura organizacional interferem diretamente na atuação do gestor, por meio do estabelecimento de condutas, pelo emprego de políticas, diretrizes e estratégias próprias, incluindo sua missão, visão e valores.
Função do Gestor	Gestores responsáveis pelo setor de turismo, na	Esse critério foi escolhido com o intuito de delimitar, pela função exercida, os gestores ligados às

Critério	Descrição	Justificativa
	condição de funcionário contratado. Especialista em projetos turísticos, contratado pela empresa.	empresas investigadas, de acordo com os objetivos do estudo.
Relação do Gestor com Projetos de Roteirização Turística	Atuação direta com gestão de projetos turísticos Especialista em turismo e/ou atuação direta em projetos de roteirização turística	Esse critério associa os gestores e sua experiência em projetos de roteirização turística, sendo este um dos direcionamentos do presente estudo.
Fonte de financiamento dos projetos	Ministério do Turismo e outros Ministérios parceiros Governos Estaduais e/ou Municipais Sebrae Emendas Parlamentares Bancos ou agências de desenvolvimento (Nacional ou Internacional)	Um dos objetivos do estudo é compreender a relevância dada aos projetos de roteirização turística, a partir do PRT, com aporte de recursos específicos de órgãos oficiais e/ou instituições de fomento ao turismo.
Período de atuação do (a) gestor (a)	Mínimo 01 ano de experiência	Compreende-se que é um tempo razoável para agregar experiência, no que se refere à gestão de projetos de roteirização turística.
Acesso aos gestores	Contato dos analistas responsáveis pelo setor de turismo do Sebrae dos estados do Nordeste. Canais de comunicação das empresas selecionadas pela pesquisa.	No que se refere à amostra não-probabilística por conveniência, cabe destacar que o pesquisador é quem seleciona os membros da população pelo critério de acessibilidade a esses indivíduos (Schiffman & Kanuk, 2000). A técnica de bola de neve ou “ <i>Snowballing</i> ” também foi aplicada para a amostra B2.

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Cabe, ainda, detalhar como foi feita a seleção das empresas da iniciativa privada, considerando os critérios de: Especializadas em consultoria turística; atuam ou já atuaram com projetos de roteirização turística em estados do Nordeste do País; apresentam portfólios na

internet com projetos de roteirização turística realizados; ativas ou em funcionamento. A busca foi feita preliminarmente em *sites* da internet, utilizando os critérios pré-estabelecidos e foi possível identificar 15 empresas com o perfil almejado, inclusive, algumas delas apresentaram seus portfólios na internet indicando os projetos de roteirização turística realizados.

Em seguida, após a seleção dessas 15 empresas, houve consulta pela pesquisadora a duas especialistas em turismo com atuação em projetos de roteirização turística no Nordeste do país, pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Após essas consultas, as empresas pré-selecionadas foram validadas, no que se refere a estarem ativas e, de fato, realizarem projetos de roteirização turística para o setor público e/ou Sebrae em estados da região Nordeste.

Contudo, para melhor delimitar essas empresas, ainda foi considerado o critério de possuir como uma das atividades principais, levando em consideração a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), o seguinte: Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica (70.20-4-00); Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente (79.90-2-00); e Outras atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente (74.90-1-99).

A busca do CNAE das empresas foi realizada, a partir do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), no site da Receita Federal (Brasil, 2024b). Após a aplicação desses critérios, duas empresas foram eliminadas do estudo por prestarem serviços diferentes daqueles selecionados pelo estudo, e distantes do trabalho de consultoria especializada em turismo. Em seguida, outras sete foram eliminadas no critério de atuação e/ou entrega de projetos de roteirização turística no Nordeste do País, pois não haviam sido realizados com recursos públicos e/ou do Sebrae. Assim, a seleção final contou com seis empresas, conforme Tabela 22. Ressalta-se que, para preservar a identidade das empresas participantes da pesquisa, pseudônimos foram adotados.

Tabela 22 - *Empresas de Consultoria Especializada em Turismo que Atuaram em Projetos de Roteirização no Nordeste do País, com Recursos Públicos e/ou do Sebrae*

Pseudônimo da empresa	UF da empresa	Porte	Início das atividades	CNAE
E1	RN	Demais	2003	74.90-1-99
E2	MG	Micro	2011	79.90-2-00 70.20-4-00
E3	BA	Pequeno	2012	70.20-4-00 74.90-1-99
E4	RN	Pequeno	2016	70.20-4-00

Pseudônimo da empresa	UF da empresa	Porte	Início das atividades	CNAE
				79.90-2-00
E5	SP	Demais	2019	70.20-4-00 79.90-2-00
E6	PB	Pequeno	2022	79.90-2-00

Nota. Brasil (2024c).

Logo após, a coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário *online*, direcionado a esses gestores (ver seção 3.3.4) contendo informações sobre sua atuação em gestão de projetos de roteirização turística institucional.

3.3 Método de Coleta dos Dados

A pesquisa qualitativa tem na compreensão, um princípio do conhecimento. Há uma preocupação com o processo e não com o resultado, para isso, é preciso analisar a interação entre variáveis. Há aceitação das crenças e valores do pesquisador diante do fenômeno. Para tanto, deve haver consistência na pesquisa, especialmente, com relação a forma como os dados foram coletados, tabulados e analisados.

Conforme Gil (2006), as técnicas de interrogação utilizadas para a coleta de dados são questionários, entrevistas e formulários, entretanto, a pesquisa descritivo-exploratória também envolve levantamento bibliográfico e documental. Portanto, foi realizada uma combinação de métodos distintos, utilizando-se da triangulação metodológica, com o intuito de compreender com maior profundidade o fenômeno estudado, ao mesmo tempo em que ultrapassa as limitações do método individual (Flick, 2009). Dessa forma, os procedimentos técnicos para a coleta de dados do presente estudo, se dividiram em três etapas, conforme Tabela 23. Nas seções seguintes, tem-se o detalhamento de cada uma das etapas de coleta dos dados do presente estudo.

Tabela 23 - Síntese das Etapas de Coleta dos Dados da Pesquisa

Etapa *	Tipo da pesquisa	Finalidade	Método de coleta dos dados	Período
1	Bibliográfica	Construir um embasamento teórico robusto e direcionado para a construção do capítulo de Revisão da Literatura.	Pesquisa prioritária em bases de dados científicos de acesso aberto. Além de buscas complementares em plataformas de conteúdo científico não indexado e demais produções técnicas. Foram utilizados termos específicos de busca, como: “gestão de projetos”, “projetos públicos”, “sucesso em projetos” e “gestão de projetos turísticos”.	01/2022 a 12/2024
		Compor a triangulação de dados para atendimento ao objetivo específico a), com o intuito de delimitar o estado da arte sobre gestão de projetos turísticos do setor público.	Revisão Sistematizada da Literatura, mediante protocolos específicos.	
2	Documental	Compor a triangulação de dados para atendimento ao objetivo específico a), com o intuito de investigar a gestão de projetos de roteirização turística no âmbito da gestão pública, a partir do PRT.	Pesquisa nos Planos Nacionais de Turismo (PNTs), por serem os documentos norteadores da Política Nacional de Turismo, onde estão inseridos os principais programas, projetos e ações do governo brasileiro para o desenvolvimento do turismo, incluindo o Programa de Regionalização do Turismo (PRT).	01/2022 a 06/2024
			Pesquisa no Portal TransfereGov sobre recursos e projetos de roteirização turística, utilizando filtros de	

Etapa *	Tipo da pesquisa	Finalidade	Método de coleta dos dados	Período
			busca sobre o órgão financiador (MTur), o ano e o estado.	
3	Qualiquantitativa	Atender ao objetivo a) de acordo com categorias de análise previamente estabelecidas.	Entrevistas semiestruturadas com gestores do PRT nos estados do Nordeste (A1).	03 a 07/2024 (Elaboração, validação e teste dos instrumentos)
		Atender aos objetivos b) e c), de acordo com categorias de análise previamente estabelecidas.	Questionário <i>online</i> com todos os gestores que compõem as amostras da pesquisa (A1, A2, B1 e B2).	07 a 10/2024
		Atender ao objetivo d), de acordo com categorias e critérios de sucesso previamente estabelecidos.	Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para projetos turísticos (A1) (ver Apêndice C).	(aplicação dos instrumentos de pesquisa)

Nota. Dados da pesquisa (2024).

* As etapas 1 e 2 correspondem aos dados secundários da pesquisa e a etapa 3 aos dados primários.

3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em livros, artigos, teses etc. (Severino, 2007). Assim, as Tabelas 24, 25 e 26 configuram, em suma, o arcabouço bibliográfico constituído para a tese.

Para realizar a etapa 1, a pesquisa bibliográfica foi dividida em duas, sendo a primeira a busca em bases de dados científicos, com o intuito de reunir os melhores manuscritos sobre os temas centrais do estudo e, finalmente, compor a Revisão da Literatura (3.3.1.1); e a segunda, uma Revisão Sistematizada da Literatura (3.3.1.2) sobre a temática central que é gestão de projetos turísticos.

3.3.1.1 Revisão da Literatura da Tese

Com o intuito de constituir um embasamento teórico robusto sobre gestão de projetos aplicados ao turismo, tendo como foco os projetos do setor público e como linha de investigação o sucesso desses projetos, optou-se por realizar uma busca direcionada, capaz de trazer luz aos campos investigados desde a Revisão da Literatura. Assim, foram iniciadas as buscas prioritariamente em bases de dados científicos, especialmente, selecionando arquivos de acesso aberto. Salienta-se, ainda, que a técnica *snowballing* ou “bola de neve” foi empregada no intuito de utilizar cadeias de referência e construir uma rede de relacionamento entre elas (Bockorni & Gomes, 2021), especificamente, na busca pelos termos “gestão de projetos” e “sucesso em projetos”.

As principais plataformas de busca, foram: Portal de Periódicos da Capes, com acesso remoto às bases *Web of Science* e *Scopus*, que foram escolhidas por congregar o maior acervo referente a gestão de projetos (Nobre, Moura & Nogueira, 2020; Moutinho & Rabechini Jr., 2020), incluindo inúmeros artigos em revistas internacionais especializadas, que foram selecionados mediante leitura de títulos, resumos e, finalmente, do texto integral. Isto, quando não eram eliminados por critérios, como: duplicidade (Lins Filho, 2019) e não ter relação direta com as áreas temáticas do presente estudo (Lucena, Medeiros & Oliveira, 2021).

Quanto à gestão de projetos públicos, optou-se por pesquisar arquivos no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, por ser uma plataforma que congrega os principais trabalhos em nível *Stricto Sensu* no país. Para tanto, foi utilizado o termo de busca: “gestão de projetos” e aplicação dos filtros “Administração pública” e “Administração de empresas”, com o objetivo de localizar produções no campo da gestão de projetos públicos no Brasil. Os principais

resultados apontaram, mesmo com os filtros aplicados, uma grande incidência de estudos (mais de 400) sobre gestão de projetos em diversos campos, como: educação, tecnologia da informação, saúde, meio ambiente, indústria e direito.

Assim, os títulos dos trabalhos que se assemelhavam com a temática de gestão de projetos em organizações públicas foram devidamente analisados em conjunto com os seus resumos. Com isso, obteve-se um total de 05 dissertações e 03 teses, publicadas em Universidades públicas e privadas, que abordaram diretamente a gestão de projetos no setor público no campo da administração, conforme Tabela 24.

Tabela 24 - Revisão da Literatura Brasileira (em Nível Stricto Sensu) Sobre Gestão de Projetos Públicos na Área de Administração

Título do Trabalho	Tipo	Instituição	Ano da publicação	Autor (a)
O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do governo do estado de Pernambuco	Tese	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	2014	Antônio de Souza Silva Júnior
Implantação e atuação dos escritórios de projetos no setor público: o caso estado do Ceará	Dissertação	Universidade Federal do Ceará (UFCE)	2013	Emerson Pinheiro Landim
Organizações baseadas em projetos do setor de eventos na perspectiva da aprendizagem organizacional	Dissertação	Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	2021	Andressa Carolina Pessoa Lopes
Barreiras ao uso de lições aprendidas na gestão de projetos públicos: aplicação da teoria do comportamento planejado.	Tese	UFRN	2021	Anna Cláudia dos Santos Nobre
MCCP-PUB/BR: Um modelo de classificação da complexidade de projetos para o setor público brasileiro	Tese	UFRN	2019	Marcos Luis Lins Filho
Gestão de projetos e o guia PMBOK: Um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras	Dissertação	Fundação Getúlio Vargas (FGV)	2013	Leonardo S. L. Passeri Mangelli
Gerenciamento de Projetos de Obras Públicas: compreensão da gestão de projetos na execução desses investimentos públicos.	Dissertação	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	2018	Fernando Junqueira Bordignon
A gestão de projetos como ferramenta para a inovação: um diagnóstico na administração pública brasileira	Dissertação	Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP)	2018	André Luis Antunes Kenchioski

Nota. Adaptado de Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (2023).

Além disso, foram realizadas buscas complementares, em plataformas de conteúdo científico não indexado, e demais produções técnicas, como o Google Acadêmico. Os termos de busca aplicados, foram: “gestão de projetos”, “projetos públicos”, “sucesso em projetos” e “gestão de projetos turísticos”, em momentos distintos e em cada uma das bases e plataformas aqui apresentadas. O resultado dessas buscas possibilitou reunir o arcabouço teórico do presente estudo, elucidando o embasamento necessário para a elaboração do capítulo de Revisão da Literatura, conforme Tabela 25.

Tabela 25 - Panorama da Revisão da Literatura da Tese, contemplando cada Capítulo e suas Principais Referências

Capítulos	Subcapítulos	Principais autores
2.1. Gestão de Projetos: do triângulo de ferro às metodologias ágeis	2.1.1. Escolas, paradigmas, ciclo de vida e tipos de projetos	Cicmil (2006); Crawford e Pollack (2007); Turner <i>et al.</i> (2013); Pollack (2007); Besner e Hobbs (2006); Youker (2017); Kerzner (2020); Keeling e Branco (2019); Gray e Larson (2010).
	2.1.2. Abordagens da Gestão de projetos: Além do tradicional e ágil	Bianchi (2017); Bergmann e Karwowski (2019); Thesing, Feldmann e Burchardt (2021); Souza (2022); Harper-Smith e Derry (2011); PMI (2017; 2021); Ruiz e Marquez (2022).
2.2. Pressupostos do Sucesso ou Fracasso na Gestão de projetos	2.2.1. Determinando Sucesso em Projetos	Pinto <i>et al.</i> (2022) ; Atkinson (1999) ; De Wit (1988) ; Ronco (2013); Russo e Silva (2019); Baccarini (1999); Cleland e Ireland (2012); Rios <i>et al</i> (2020); Muller e Jugdev (2012); Shenhar e Dvir (2007).
	2.2.2. Teoria Contingencial aplicada à Gestão de projetos	Borges e Carvalho (2015); Moisés, Brito e Carvalho (2022); Shenhar (2001); Engwall (2003); Carvalho e Rabecchini Jr. (2017).
	2.2.3. Fatores Críticos de Sucesso x Critérios de Sucesso	Dvir e Lechler (2004) ; Takagi <i>et al</i> (2019) ; Pinto e Slevin (1987); Oliveira, Cruz e Oliveira (2018); Herath e Chong (2021); Freeman e Beale (1992); Muller e Turner (2010).
2.3. Alinhamento estratégico em projetos públicos	2.3.1. Planejamento e Gestão estratégica em projetos	Giacomini (2001); Ferreira (2019); Estrada e Almeida (2007); Clemente e Fernandes (2002); Valle <i>et al.</i> (2010); Moutinho e Rabecchini Jr. (2020); Zurga (2018); Tileubayeva <i>et al.</i> (2017); Brandão e Guimarães (2001); Torreão (2005); Waldt (2008); Lucena, Medeiros Jr. e Oliveira

Capítulos	Subcapítulos	Principais autores
2.4. Turismo e Gestão de projetos: Quais as singularidades?		(2021); Osei-Kyei e Chan (2018); Claus e Calegari (2021).
	2.3.2. Gestão de projetos no setor público brasileiro	Kenchioski (2018); Costa e Castanhar (2003); Kreutz e Vieira (2018); Mangelli (2013); Furtado, Fortunato & Teixeira (2011); Landim (2013); Nobre (2021); Lins Filho (2019); Lima <i>et al.</i> (2017); Silva Júnior (2014).
	2.4.1. Particularidades do planejamento do turismo: Nuances para o desenvolvimento do turismo	Korossy, Holanda e Cordeiro (2022); Binfaré <i>et al.</i> (2016); Pequeno (2023); Jesus e Carvalho (2020); Paula (2013).
	2.4.2. Cenários da gestão de projetos no setor turístico: perspectivas nacional e internacional	Welter e Cury (2016); Oliveria e Damke (2018); Flohr e Curtis (2021); Velloso (2016); Costa (2015); Nunes (2016); Scotton <i>et al.</i> (2014); Girardi e Rabechini Jr. (2013). Peric (2012; 2022); Kozlovski (2019); Pencheva (2012); Awodele e Ayene (2011); Azazz <i>et al.</i> (2021); Bruna e Pulmanis (2011); Burukina (2019; 2021); Du (2022); Almeida (2021); Hua (2017).
	2.4.3. Panorama do PRT: Histórico e relevância no desenvolvimento de projetos do setor público	Kiyotani e Lima (2013) ; Schulte (2003) ; Lohmann <i>et al.</i> (2022); Brasil (2003; 2004; 2006; 2007b; 2013b; 2016; 2018; 2022a; 2023b); Chaves e Secchi (2022); Vilela e Costa (2020).

Nota. Dados da pesquisa (2024).

3.3.1.2 Revisão Sistematizada da Literatura (RSL)

Para realizar uma Revisão Sistematizada da Literatura sobre gestão de projetos turísticos, previamente buscou-se compreender a relação entre os dois campos do conhecimento (gestão de projetos e turismo). Vale salientar que a abordagem de revisão sistematizada, incorpora elementos de uma revisão sistemática para identificar temas e lacunas no conhecimento da literatura pesquisada (Grant & Booth, 2009). Trata-se também de uma pesquisa descritiva e qualitativa (Flick, 2009), focando na análise dos dados coletados em sua totalidade, como afirmam Pesce e Abreu (2013).

Para delinear o percurso metodológico da pesquisa, é necessário conhecimento teórico acerca de um dos principais temas abordados no presente estudo “gestão de projetos turísticos”.

Diante disto, uma busca refinada em bases de dados confiáveis foi essencial nesse processo, assim, optou-se por investigar as bases e portais de dados científicos, conforme disponível na Tabela 26. Para as plataformas internacionais, utilizou-se os seguintes termos de busca: “*project management*” and “*tourism*”; para as nacionais, os termos foram: “gestão de projetos” e “turismo”. As buscas não delimitaram o aspecto temporal, e foram realizadas no período de abril de 2022 a maio de 2024.

Tabela 26 - Procedimentos da Revisão Sistematizada Sobre Gestão de Projetos e Turismo

Base de Dados/Periódico	Justificativa da escolha	Filtros iniciais aplicados
<i>Web of Science</i>	Congregam a maior quantidade de artigos relevantes sobre o tema “gestão de projetos” (Nobre, Moura e Nogueira, 2020; Moutinho & Rabechini Jr., 2020). Ademais, tais bases foram acessadas através do Portal de Periódicos da Capes, com acesso remoto ao conteúdo assinado pela Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) a partir da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).	Artigos relacionados a áreas temáticas correlatas (economia de negócios; ciências sociais; ciências de gestão e pesquisa operacional; administração pública)
<i>Scopus</i>		Artigos relacionados a áreas temáticas correlatas (ciências sociais; negócios, gestão e contabilidade)
<i>Project Management Journal (PMJ)</i>	Possuem maior fator de impacto na literatura especializada e internacional sobre o tema.	Artigos relacionados a áreas temáticas correlatas (ciências sociais e humanas; estudos de gestão e organização; marketing e hospitalidade)
<i>International Journal of Project Management (IJPM)</i>		Artigos relacionados a áreas temáticas correlatas (negócios, gestão e contabilidade; ciências da decisão)
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD	Uma das referências no Brasil quanto ao acervo de teses e dissertações das principais Universidades do país.	Grande área do conhecimento (ciências sociais aplicadas) e áreas do conhecimento (administração; turismo)
Portal de Publicações de Turismo da Universidade de São Paulo (USP)	Congrega diversos periódicos nacionais e da América Latina, que estão indexados com o intuito de reunir a produção científica sobre turismo.	Não houve aplicação de filtros

Base de Dados/Periódico	Justificativa da escolha	Filtros iniciais aplicados
Google Acadêmico	Se configura como uma plataforma de buscas que inclui não somente a produção científica indexada, mas a técnica e as não indexadas, o que foi necessário para ampliar a busca sobre as duas temáticas “gestão de projetos” e “turismo”, pois, não são áreas que possuem foco por parte de grandes conglomerados científicos (Peric, 2022). Embora tais conglomerados detenham maior domínio sobre a ciência, para fins desta pesquisa, foi preciso ir além da fronteira do conhecimento tradicional.	Somente arquivos no idioma português.

Nota. Dados da pesquisa (2024)

Prosseguindo com a revisão, a Tabela 27 resume as fases e os desdobramentos das buscas pela literatura, conforme protocolos adaptados de Nobre, Moura e Nogueira (2020) e Lucena, Medeiros e Oliveira (2021), sobre os critérios e as temáticas inquiridas. Assim como, apresenta a quantidade de arquivos selecionadas em cada fase, até chegar ao número adequado de manuscritos que pudessem subsidiar, de forma mais específica, o estado da arte da tese sobre gestão de projetos turísticos.

Tabela 27 - Fases e Desdobramentos da Revisão Sistematizada da Literatura Sobre Gestão de Projetos Turísticos

1ª Fase		2ª Fase		3ª Fase	
Base de Dados	N1	Procedimentos adotados	N2	Procedimentos adotados	N3
<i>Web of Science</i>	48		08		05
<i>Scopus</i>	30	Após leitura dos títulos e resumos dos artigos/arquivos N1, muitos	06	Após leitura da introdução dos arquivos N2, alguns	04
<i>Project Management Journal (PMJ)</i>	09	foram removidos por critérios automáticos, como: duplicidade;	0	foram removidos por critérios manuais, como: não	0
<i>International Journal of Project Management (IJPM)</i>	04	não relação com a área do turismo e/ou de gestão de projetos.	0	alinhamento com gestão de projetos de turismo.	0

1ª Fase		2ª Fase		3ª Fase	
Base de Dados	N1	Procedimentos adotados	N2	Procedimentos adotados	N3
BDTD	09		01		01
Portal de publicações de turismo da USP	06		0		0
Google acadêmico	48		10		07
Total	154		25		17

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Além destas 17 publicações, outras buscas foram realizadas utilizando a técnica “bola de neve” nas referências dos artigos e que possuíam relação com a temática gestão de projetos e turismo. Isso agregou mais arquivos relevantes ao total dos manuscritos selecionados para leitura. Ao final de todas as buscas imputadas, foram selecionados 26 trabalhos para compor o estado da arte do presente estudo, especificamente, acerca da gestão de projetos turísticos (ver Tabela 28).

Além disso, salienta-se que somente foram consultados os arquivos disponibilizados como acesso aberto. Portanto, não foram contabilizados e/ou inseridos na revisão os arquivos que, mesmo tendo correlação com a temática estudada, não estavam disponíveis de forma integral nas bases de dados investigadas.

Tabela 28 - Estado da Arte Sobre Gestão de Projetos Turísticos

Ano	Autor (es)	Título	Tipo da publicação
2011	Bruna & Pulmanis	<i>Project Management Principles in Rural Tourism – Encouraging Sustainable Business.</i>	Artigo científico
	Awodele & Ayene	<i>Managing risk in tourism development projects: A case study of Nigeria.</i>	Artigo científico
2012	Peric	<i>Implementation of Project Management in the Bot Model of Public-Private Partnership in Croatian Tourism</i>	Artigo científico
	Pencheva	<i>Management skills in Project management in tourism.</i>	Artigo científico
2013	Girardi e Rabechini Jr.	Abordagem contingencial: gestão de projetos públicos de turismo pela estrutura diamante	Artigo científico
2014	Scotton <i>et al.</i>	Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: o caso de Bento Gonçalves-RS	Artigo científico
	Vieira	Apoio dos residentes ao processo de gestão de projetos turísticos ambientais: Um estudo no Vale dos Dinossauros em Sousa/PB	Dissertação
2015	Costa	A importância de projetos públicos de turismo: Um estudo de caso no distrito de São Francisco Xavier	Monografia (Especialização)
2016	Nunes	O gerenciamento de riscos nos projetos turísticos: o caso do Projeto de Turismo Solidário no distrito do Frade – Macaé (Rio de Janeiro/RJ, Brasil)	Artigo científico
	Velloso	Gestão de projetos no turismo: uma proposta de adequação metodológica para o turismo social	Monografia (Graduação)
	Welter e Cury	Aplicação das práticas de gerenciamento de projetos para desenvolvimento dos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu.	Artigo científico
2017	Hua	<i>Construction of Tourism Management Mode Based on Project Management Theory.</i>	Artigo científico
2018	Oliveira e Damke	O Grau de Sucesso em Projetos e a sua Relação com os Fatores Críticos de Sucesso para Gerenciamento em Projetos (FCSGP): Projetos no Setor Hoteleiro de Foz do Iguaçu	Artigo científico
	Pranzini <i>et al.</i>	<i>Shore Protection Structures Increase and Evolution on the Northern Tuscany Coast (Italy): Influence of Tourism Industry</i>	Artigo científico

Ano	Autor (es)	Título	Tipo da publicação
2019	Kozlovskiy	<i>Theoretical and methodological principles of Project management in the field of tourism</i>	Artigo científico
	Burukina	<i>Project Management in the Tourism Industry: the Basics of TMBOK</i>	Artigo científico
	Gao <i>et al.</i>	<i>An Integrated Rural Development Mode Based on a Tourism-Oriented Approach: Exploring the Beautiful Village Project in China</i>	Artigo científico
2020	Jesus e Carvalho	Participação social na gestão de espaços urbanos para o turismo: uma análise da região da Praia Grande – São Luís	Artigo científico
2021	Almeida	<i>Management of non-technological projects by embracing agile methodologies</i>	Artigo científico
	Azazz <i>et al.</i>	<i>Developing a Measurement Scale of Opposition in Tourism Public-Private Partnerships Projects</i>	Artigo científico
	Flohr e Curtis	<i>The Importance of Integrating Project Management into Hospitality Management Curriculum</i>	Artigo científico
	Burukina	<i>Systemic Management of Tourism Projects for Sustainable Tourism Development.</i>	Artigo científico
	Krizaj <i>et al.</i>	<i>A Technology-Based Innovation Adoption and Implementation Analysis of European Smart Tourism Projects: Towards a Smart Actionable Classification Model (SACM)</i>	Artigo científico
2022	Peric	<i>Do Tourism and Project Management Need Each Other? Insight From Top-Ranked Tourism and Project Management Journals.</i>	Artigo científico
	Mwesiumo <i>et al.</i>	<i>Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway.</i>	Artigo científico
2023	Akhavan <i>et al.</i>	<i>Understanding critical success factors for implementing medical tourism in a multi-case analysis</i>	Artigo científico

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Cabe mencionar, ainda, que mesmo não tendo sido utilizados filtros acerca da temporalidade dos estudos, o quadro com os 26 artigos analisados apresenta pesquisas de 2011 até os dias atuais, sendo o ano de 2021 com o maior número de publicações sobre a temática. Isso revela o quanto os estudos envolvendo gestão de projetos e turismo além de escassos, são recentes, na contramão da urgência em adotar a gestão de projetos no setor turístico, como sugerem acadêmicos e especialistas acerca da relevância dessa prática. Outrossim, apesar de que a grande maioria foi publicada na forma de artigo científico, se observa poucas produções, sobretudo relevantes, em forma de trabalho de conclusão de curso. Entretanto, nenhuma em forma de tese de doutorado.

A partir de então, houve a necessidade de selecionar somente aqueles artigos relacionados à gestão de projetos turísticos do setor público. Todavia, as buscas foram refeitas para a elaboração de um artigo científico sobre o assunto. O artigo foi submetido a um periódico e encontra-se em análise. Igualmente, pela sua relevância os resultados deste artigo constam, como parte da triangulação de dados, do capítulo 4.1 da presente tese.

3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental pode utilizar além de documentos impressos, outros tipos, como jornais, fotos, filmes, gravações etc. (Severino, 2007). Para fins desse estudo, a pesquisa documental se concentrou, especialmente, nos documentos institucionais do MTur, sobretudo, os PNTs.

Para realizar a pesquisa documental do presente estudo, especificamente, no que se refere a subsidiar informações essenciais no atendimento ao objetivo a (constituir a gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT e da literatura existente), foi necessário dividir essa etapa da pesquisa em duas fases, conforme Tabela 29.

Tabela 29 - Fases da Pesquisa Documental Sintetizadas

Fase	Suposição	Método de coleta	Objeto a ser analisado	Resultados
1	Se o PRT é uma diretriz estratégica da Política Nacional de Turismo, como ele se apresenta nos Planos Nacionais?	Consulta aos Planos Nacionais de Turismo (2004-2007 a 2024-2027) e em dois documentos oficiais do MTur, disponíveis na internet sobre o PRT.	05 PNTs; 02 documentos sobre regionalização do turismo	Um resumo expandido, com os resultados da 1ª fase, foi publicado nos anais do Fórum ABRATUR 2025. Triangulação de dados

Fase	Suposição	Método de coleta	Objeto a ser analisado	Resultados
2	Se os projetos de roteirização turística representam a estruturação da oferta nos destinos, como ocorre a destinação dos recursos para sua implementação?	Portal TransfereGov, utilizando filtros de busca sobre o órgão financiador (MTur), o período (2008 a 2023) e o local (estados do NE).	Análise dos projetos de roteirização turística	entre o alinhamento estratégico do PRT nos PNTs e recursos destinados a projetos de roteirização turística

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Para compor o arcabouço teórico dos resultados (1ª Fase), pesquisou-se nos PNTs e em mais 02 publicações do MTur¹⁷, os termos “roteiro”, “roteirização” e “regionalização”. Para a análise dos dados, se considerou: análise documental por classificação e indexação (Lakatos & Marconi, 2017). Salienta-se que a análise da evolução do próprio turismo brasileiro, somente a partir dos PNTs, não é assertiva (Vilela & Costa, 2020). Por essa razão, optou-se por analisar mais duas outras publicações do MTur (Brasil, 2007b; 2022a).

A Tabela 30 faz referência aos documentos oficiais consultados para determinar a alusão ao PRT nos Planos Nacionais de Turismo, o que evidencia a relevância da regionalização para o turismo no Brasil. Por outro lado, os resultados de uma busca, com utilização de termos específicos (rota e roteiro), no portal TransfereGov na intenção de localizar possíveis projetos e recursos destinados pelo MTur para roteirização turística no país não apresentaram qualquer recurso destinado para a formatação de novas rotas e/ou roteiros turísticos. Ambos os resultados são discutidos no subcapítulo 4.1.

Tabela 30 - *Documentos Consultados Sobre a Alusão ao PRT nos Documentos Oficiais do MTur*

Documento consultado	Fonte
PNT 2003-2007	Brasil, 2003
PNT 2007-2010	Brasil, 2007a
Introdução à Regionalização do Turismo	Brasil, 2007b
PNT 2013-2016	Brasil, 2013a

¹⁷ Brasil. (2007b). *Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Introdução à Regionalização do Turismo*. Brasília, DF.

Brasil. (2022a). *Programa de Regionalização do Turismo*. Novo Ciclo – Diretrizes. Brasília, DF.

Documento consultado	Fonte
PNT 2018-2022	Brasil, 2018
PRT Novo Ciclo – Diretrizes	Brasil, 2022a
PNT 2024-2027	Brasil, 2024a

Nota. Dados da Pesquisa (2024).

3.3.3 Pesquisa Qualiquantitativa

A coleta dos dados da etapa 3, correspondente à pesquisa qualiquantitativa, podendo ser dividida em três frentes, já que foram utilizados instrumentos distintos para coletar informações para atender a objetivos diferentes, a saber:

- **Entrevistas** semiestruturadas para a amostra A1 e complementar dados no atendimento aos objetivos a, b e c;
- **Questionário** *online* para todos os sujeitos da pesquisa, de modo a contemplar, com maior profundidade, especialmente, os objetivos b e c;
- **Escala de Relevância** de Critérios de sucesso para projetos turísticos (a aplicação para o presente estudo teve foco em projetos de roteirização turística), para validar o instrumento junto a amostra A1, correspondente ao objetivo d.

Portanto, uma das técnicas de coleta mais utilizadas para a pesquisa qualitativa, são as **entrevistas** que podem ser: diretivas (ou estruturadas) e não-diretivas (ou semiestruturadas), sendo, nesta última, possível colher informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre (Severino, 2007). Para tanto, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com a amostra A1, a partir de um roteiro pré-estabelecido contendo questões abertas (ver Apêndice B), de modo a promover um diálogo descontraído e de estímulo ao depoente.

Para atender ao objetivo específico a), e complementar por meio de uma triangulação os objetivos b) e c), o roteiro da entrevista foi elaborado com o aporte dos construtos teóricos, e em conformidade com a literatura especializada. Para tanto, o roteiro das entrevistas está ancorado sob cada objetivo específico, da seguinte forma (ver Tabela 31): a coluna “Dimensão” traduz o ponto central de cada objetivo específico, em seguida, a coluna “Categoria de análise” determina os desdobramentos da dimensão que são objeto de análise, e, por fim, a coluna

“Teóricos” apresenta os principais teóricos que fundamentaram a elaboração das questões de cada seção que compôs o instrumento final.

Dessa forma, para além da coleta de dados por meio de entrevistas com a amostra A1, optou-se por realizar uma coleta de dados por meio de um **questionário**, envolvendo todas as amostras do estudo (A1, A2, B1 e B2). O questionário é um instrumento eficiente e eficaz, quando bem elaborado. Muito utilizado quando a amostra é maior, facilitando a coleta dos dados pelo pesquisador. Sabendo que os objetivos específicos b) e c) eram comuns aos dois sujeitos da pesquisa e suas respectivas amostras, as perguntas do questionário tiveram uma abrangência global, totalizando 44 perguntas (excluindo-se os desdobramentos de algumas questões, que ampliadas dada a diversidade de opções e abordagens das respostas, podem se estender a um número muito maior a depender da análise), a grande maioria de múltipla escolha ou em escala Likert.

Assim, o questionário aplicado também possui aporte nos construtos teóricos, e em conformidade com a literatura especializada. Para tanto, o questionário (ver Apêndice A) está ancorado sob cada objetivo específico e seus respectivos teóricos, conforme Tabela 31.

Tabela 31 - *Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração do Roteiro de Entrevista e do Questionário*

Dimensão	Categoria de Análise	Teóricos
Gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT.	Gestão de projetos no setor público	Pencheva (2012); Harper-Smith e Derry (2011); Claus e Calegari (2021); Flohr e Curtis (2021); Welter e Cury (2016); Sposito <i>et al.</i> (2022); Lins Filho (2019); Kreutz e Vieira (2018)
	Organizações de turismo que atuam com gestão de projetos	Kiyotani e Lima (2013); Osei-Kyei e Chan (2018); Scotton <i>et al.</i> (2014); Bruna e Pulmanis (2011); Nunes (2016); Koslovski (2019); Awodele e Ayene (2011)
	Alinhamento estratégico entre o PNT e o PRT	Brasil (2007a; 2007b; 2007c; 2013 ^a ; 2013b; 2018; 2022a; 2022b; 2022c; 2023d; 2024a); Vilela e Costa (2020); Lohmann <i>et al.</i> (2022); Chaves e Secchi (2022); Pequeno (2023); Virginio e Fernandes (2023)
	Características e particularidades dos projetos de Roteirização	Youker (2017); Korossy, Holanda e Cordeiro (2022); Kiyotani e Lima (2013); Hua (2017); Pollack (2007); Barnes (1985); Binfaré <i>et al.</i> (2016); Rocha e Fontes (2023); Peric (2022)
Metodologias, técnicas e ferramentas da gestão de projetos turísticos.	Nível de conhecimento sobre metodologias,	Bianchi (2017); Moura (2015); Patah e Carvalho (2016); Sánchez-Arias e Solarte-Pasos (2010); Crawford e Pollack (2007); Besner e Hobbs

Dimensão	Categoria de Análise	Teóricos
	técnicas e ferramentas de GP	(2006); Fernandes, Ward e Araújo (2013); Morioka e Carvalho (2014); Almeida (2021); Kenchioski (2018); Silva Júnior (2014); Bruna e Pulmanis (2011); Burukina (2019); Du (2022)
	Conceituação, caracterização e Gestão de projetos no contexto do turismo	Cleland e Ireland (2012); Valle (2005); Peric (2022); Kerzner (2020); Valle <i>et al.</i> (2010); Russo e Silva (2019); PMI (2017); Youker (2017); Borges e Carvalho (2015); Crawford e Pollack (2004); Shenhar (2001)
Pressupostos e aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos.	Pressupostos do sucesso em projetos turísticos	Ika e Pinto (2022); Patah e Carvalho (2016); Morioka e Carvalho (2014); Ronco (2013); Russo e Silva (2019); Muller e Jugdev (2012); Awodele e Ayene (2011); Burukina (2021); Freeman e Beale (1992); Kerzner (2015); Shenhar (2001); Pinto <i>et al.</i> (2022); Moisés, Brito e Carvalho (2022); Borges e Carvalho (2015)
	Aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos	De Wit (1988); Engwall (2003); Peric (2012); Kreutz e Vieira (2018); Bergman e Karwowski (2019)

Nota. Dados da pesquisa (2024)

Acredita-se que a teoria sobre gerenciamento de projetos e sua interface com o turismo deve ser embasada a partir de uma construção crítica. Portanto, o sucesso na gestão de projetos de roteirização turística se revela também, a partir das pesquisas de campo, e com rigor científico.

Por essa razão, visando atender ao objetivo específico d, foi elaborado um instrumento denominado “**Escala de Relevância de Critérios de sucesso para projetos turísticos**”, conforme as teorias de critérios de sucesso, determinadas por autores especialistas no assunto (Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010) e outros secundários em temáticas atreladas ao turismo (Hua, 2017), sustentabilidade (Borges & Carvalho 2015), gestão, governança e ambiência política (Rios *et al.*, 2020).

Na Tabela 32, a coluna “Dimensão” traduz o ponto central do objetivo específico d, em seguida, a coluna “Categoria de análise” determina os desdobramentos da dimensão objeto de análise, e, por fim, a coluna “Teóricos” apresenta os principais teóricos que fundamentaram a elaboração do instrumento: escala de relevância.

Tabela 32 - Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração da Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para Projetos Turísticos

Dimensão	Categoria de Análise	Teóricos
Critérios de sucesso para gestão de projetos de roteirização turística.	Delimitação, instrumento e validação de critérios de sucesso em projetos de roteirização turística.	Shenhar & Dvir (2007); Muller & Turner (2010); Borges & Carvalho (2015); Hua (2017); Rios <i>et al.</i> (2020).

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Portanto, para validar o instrumento (ver Apêndice C), foi aplicado à amostra A1, com o intuito de propor uma seleção dos principais critérios de sucesso para gestão de projetos de roteirização turística, atendendo a um dos objetivos do presente estudo.

Assim, **a presente seção se subdivide em três**, sendo: uma para abordar as entrevistas; uma para abordar o questionário *online*; e outra para detalhar o instrumento que foi elaborado e aplicado com o intuito de validar sua aplicabilidade como proposta a um dos problemas do presente estudo.

3.3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Prioritariamente, optou-se por realizar uma entrevista piloto com o intuito de testar o instrumento de pesquisa. O teste piloto ocorreu no dia 15/07/24 com a suplente do PRT no RN, que concedeu a entrevista de forma presencial, contribuindo com a melhoria do instrumento, que após esse momento, foi ajustado na quantidade de questões, reduzindo o tempo de aplicação, tornando o instrumento mais objetivo.

Por sua vez, a realização de parte das entrevistas com a amostra A1, ocorreu de 08 a 10/08/24 durante o Salão do Turismo, no Riocentro, na cidade do Rio de Janeiro. Após o Salão, duas entrevistas ocorreram pelo Google Meet, nos dias 30/08 e 12/09, com os interlocutores do PRT de Sergipe e do Ceará, respectivamente (ver Tabela 33).

Tabela 33 - Entrevistas Realizadas com a Amostra A1

Estado	Interlocutor do PRT	Data da entrevista	Local da entrevista
RN	Titular	08/08/24	Salão do Turismo, Rio de Janeiro/RJ
AL	Titular	08/08/24	
PB	Suplente	08/08/24	
BA	Titular	09/08/24	
PI	Titular	09/08/24	
PE	Ex-Titular ¹⁸	10/08/24	
MA	Titular	10/08/24	Google Meet
SE	Titular	30/08/24	
CE	Titular	12/09/24	

Nota. Dados da Pesquisa (2024).

Prosseguindo, ocorreram entrevistas com parte da amostra A2, pelo Google Meet, nos dias 11/09/24 e 12/11/24, com uma ex-gestora do PRT no MTur (2006-2009) e com a atual gestora do PRT no MTur (Desde 2018) (ver Tabela 34). O intuito de realizar essas entrevistas com a amostra A2, foi de complementar dados e estabelecer uma possível linha do tempo na atuação do PRT quanto à realização de projetos de roteirização turística, da perspectiva do MTur. Todavia, salienta-se que os dados coletados com essa amostra não foram inseridos na análise dos dados da presente tese, tendo sido redirecionados para compor um banco de dados, o qual, será utilizado *a posteriori* para a elaboração de outros trabalhos científicos sobre o assunto.

¹⁸ A gestora entrevistada atualmente encontra-se desenvolvendo suas atividades na Empresa de Promoção Turística de Pernambuco (EMPETUR), a decisão de realizar a pesquisa com ela se deu pelo fato de que é uma servidora de carreira do estado de PE, tendo se dedicado há mais de quatro décadas a projetos de turismo e, especialmente, ter sido interlocutora do PRT no estado por muitos anos. Além disso, ela também foi indicada para participar da pesquisa a pedido do titular do PRT/PE, exatamente pela vasta experiência que possui e, com isso, mais possibilidades de contribuir efetivamente com o estudo.

Tabela 34 - Entrevistas Realizadas com a Amostra A2

Estado	Gestora do PRT	Data da entrevista	Local da entrevista
RS	2006-2009	11/09/24	Google Meet
DF	Desde 2018	12/11/24	

Nota. Dados da Pesquisa (2024).

Por oportuno, o critério de saturação teórica acabou não sendo aplicado, já que foi possível realizar a entrevista com todos os nove interlocutores do PRT, sendo uma pessoa de cada estado do Nordeste, representando a totalidade dos estados. Conforme orientam Rego, Cunha e Meyer Jr. (2019), a saturação teórica ocorre quando incluir mais entrevistas não acrescenta novas informações, pois atingiu-se a saturação acerca do caso estudado. Isto é, “a partir de determinada quantidade de casos, a recolha de mais casos (e.g., a realização de novas entrevistas) não acresce informação nova, atingindo-se saturação” (Rego, Cunha & Meyer Jr., 2019, p. 47).

3.3.3.2 Questionário *online*

Cabe detalhar, que o questionário foi construído tendo como base elementar os principais teóricos estudados ao longo da revisão da literatura e, em consonância, com os objetivos traçados pela presente pesquisa. Dessa forma, cada questão representa interesses genuínos da pesquisadora no que concerne à pavimentação de um caminho sólido (iniciando por questões básicas, mas importantes) até chegar no ápice do objetivo maior que é o sucesso na gestão de projetos de roteirização turística do setor público.

Partindo de um processo macro até chegar a um composto mais denso, tem-se na Tabela 35 os desdobramentos de cada um dos quatro blocos do questionário, a quantidade de questões em cada bloco e, principalmente, a descrição desse bloco para que o respondente soubesse ou compreendesse, minimamente, do que se tratava aquele conjunto de perguntas (agrupadas por proximidade com uma determinada temática). Isto, certamente contribuiu para uma melhor qualidade nas respostas, que não estavam dissociadas de um contexto, por meio de um texto curto e esclarecedor ao leitor.

Tabela 35 - Agrupamento das Questões por Blocos e Temáticas do Estudo

Temática do Bloco	Descrição do Bloco	Questões envolvidas	Total de Questões
Perfil do(a) gestor(a) e afinidade com as questões da pesquisa	Essa seção de perguntas se destina a conhecer um pouco mais sobre o perfil do(a) gestor(a) respondente. Além de compreender a afinidade do respondente para com a temática de gestão de projetos de roteirização turística, com recursos do setor público e/ou do Sebrae.	1. Gênero 2. Grau de escolaridade 3. Faixa Etária 4. Formação técnica na área de turismo 5. Órgão em que atua 6. Cargo que ocupa 7. Tempo de atuação com gestão de projetos turísticos	7
Gestão de Projetos turísticos no âmbito da gestão pública	Essa seção se destina a conhecer um pouco mais sobre gestão de projetos de roteirização turística, com recursos do setor público e/ou do Sebrae. Por isso, algumas informações são relevantes: Projetos de roteirização turística, para fins desta pesquisa, são: aqueles projetos elaborados com a finalidade de desenvolver um destino turístico, a partir de um processo de roteirização turística envolvendo recursos públicos e/ou do Sebrae, isto é, um roteiro institucional. Após implementado e lançado, este roteiro passa a ser ofertado para que as empresas de viagens e turismo o comercializem, a partir dos produtos e atrativos trabalhados no processo de roteirização turística.	1. Principais características de um gestor de projetos 2. Relevância de possuir uma formação técnica para atuar como gestor(a) de projetos turísticos 3. Relevância de possuir experiência profissional para atuar como gestor(a) de projetos turísticos 4. Armadilhas da Gestão de Projetos, que o gestor deve ficar mais atento 5. Atuação (quantidade) em projetos turísticos com financiamento do setor público, na Região Nordeste. 5.1. Destes projetos, quantos eram de roteirização turística? 6. Desafios da Gestão de Projetos do setor público, mais presentes nos projetos turísticos 7. Organizações do setor público que atuam com gestão de projetos turísticos no Brasil 8. Organização de turismo (pública ou privada) que possui um escritório de gestão de projetos 9. Governança de projetos estabelecida dentro da organização em que atua 10. Projetos de turismo do setor público e a Política Nacional de Turismo 11. Características do produto turístico na gestão de um projeto de roteirização turística	14

Temática do Bloco	Descrição do Bloco	Questões envolvidas	Total de Questões
	Gestão de projetos do setor público, para fins desta pesquisa, são: projetos, normalmente, gerenciados por gestores públicos (e que podem contar com gestores da iniciativa privada na sua execução, desde que contratados mediante licitação ou outro termo de contratação temporária, para o desenvolvimento de serviços técnicos especializados) ou funcionários do Sebrae, com recursos públicos e/ou do Sebrae.	12. Características do produto turístico, que mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística. 13. Áreas de conhecimento do Guia PMBOK, que mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística 14. Relevância em estabelecer uma metodologia de GP antes de iniciar um projeto de roteirização turística	
Metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos gestores turísticos	Essa é a penúltima seção da pesquisa e se destina a conhecer um pouco mais sobre metodologias, técnicas e ferramentas utilizadas na gestão de projetos turísticos.	1. Conhecimento sobre alguma metodologia de Gestão de projetos 2. Se você ainda estiver respondendo, marque "Talvez" nesta pergunta 3. Metodologias de Gestão de Projetos já utilizou (ou utiliza) nos projetos turísticos 4. Nível de concordância em relação a: utilizar uma metodologia de Gestão de projetos é importante para o sucesso de um projeto. 5. Uso de alguma metodologia para definição dos objetivos e metas de um projeto 6. Nível de concordância em relação a: O uso das ferramentas e técnicas da gestão de projetos impacta representativamente o desempenho dos projetos. 7. Técnicas e ferramentas mais utilizadas na gestão de projetos turísticos	7

Temática do Bloco	Descrição do Bloco	Questões envolvidas	Total de Questões
Os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos de roteirização turística	Muito obrigada por ter chegado a última seção desta pesquisa, aqui, vamos abordar o "Sucesso em projetos". Esse é um termo muito utilizado, desde a década de 1980, e está presente em guias de conhecimento, artigos e livros sobre a área.	1. Desenvolvimento de novos produtos turísticos e nível de relevância de aspectos da gestão de projetos para empreitadas de roteirização turística. 2. Nível de concordância em relação a: Os projetos possuem suas particularidades, mas é a forma como serão planejados e gerenciados que determinarão o seu sucesso. 3. Sucesso em gestão de projetos de roteirização turística, nível de concordância com 06 aspectos específicos 4. Sobre fracasso em gestão de projetos de roteirização turística, nível de concordância com 06 aspectos específicos 5. Nível de concordância em relação a: Concluir um projeto com escopo, cronograma e custos não pode ser considerado sucesso atualmente. 6. Nível de concordância em relação a: As entregas ou os produtos dos projetos devem gerar valor aos negócios. 7. Nível de concordância em relação a: A customização das práticas de gestão de projetos é necessária, já que cada projeto e seus clientes possuem necessidades específicas. 8. Tipos de projetos turísticos mais demandados pelas instituições e órgãos públicos no Brasil 9. Segmentos turísticos mais solicitados em projetos de roteirização turística 10. Tipos de projetos turísticos listados e maior atuação do gestor 11. Nível de concordância em relação a: O tipo do projeto determina o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto. 12. Possibilidade em determinar o sucesso de um projeto 13. Determinar o sucesso de um projeto, é preciso levar em consideração (06 opções) 14. Gestão de riscos na gestão de projetos turísticos, mais relevantes em projetos de roteirização turística 15. Nível de concordância em relação a: o sucesso da gestão do projeto e o sucesso do projeto, são coisas distintas, mas que se complementam. 16. Variáveis de contingenciamento da gestão de projetos, mais presentes nos projetos de roteirização turística.	16
Total de questões			44

Nota. Elaboração própria (2025)

Assim, o questionário foi dividido em 04 blocos comportando um total de 44 questões. Além disso, contemplou uma descrição, para fins do presente estudo (conforme descrição do bloco 2), acerca do que seriam projetos de roteirização turística e projetos de turismo do setor público, com a intenção de alinhar conceitos e compreensões quanto às temáticas centrais da pesquisa. Além disso, a questão 2 do bloco 3 é uma questão filtro, ou seja, uma espécie de teste para confirmar se o respondente está atento às questões e não somente marcando de forma automática, e que possa comprometer os resultados da pesquisa. Quanto às questões em sua forma original e as opções de múltipla escolha, é possível conferir na íntegra observando o Apêndice A.

Após a elaboração do instrumento e inserção no *Google Forms*, foi realizada uma aplicação-teste com uma gestora de projetos de uma empresa de consultoria turística sediada no RN, no mês de junho de 2024. Em seguida, alguns pequenos ajustes foram realizados e o instrumento foi validado para aplicação. O contato com os sujeitos da pesquisa ocorreu por meio de diversos canais, como: e-mails, mensagens via *WhatsApp* e ligações telefônicas.

Aqueles sujeitos que não tiveram interesse ou não responderam ao questionário representam uma minoria insignificante perto da amostra coletada, em que 30 pessoas participaram da pesquisa, concedendo maior robustez a coleta dos dados, pois representaram quase a totalidade da amostra de cada um dos tipos (A1, A2, B1 e B2), conforme Tabela 36.

Isto posto, o questionário *online* foi aplicado nos meses de julho a setembro de 2024 pelo aplicativo *Google Forms*. Ao todo, foram 44 questões abertas e fechadas (essas perguntas geraram um número maior de respostas, dadas as opções de múltipla escolha em diversas questões). Nesse ponto, cabe esclarecer que o objetivo de gerar um banco de dados com tantas questões foi uma estratégia da pesquisadora, de modo a utilizar na composição de novas abordagens e publicações sobre o tema no futuro.

Tabela 36 - Aplicação do Questionário com os Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Descrição da amostra	Caracterização	Total de respondentes
Gestores de projetos turísticos do setor público	Interlocutores do Programa de Regionalização do Turismo (Nordeste)	A1	09
	Gestores do PRT no Ministério do Turismo	A2	04
Gestores de projetos turísticos da	Gestores de projetos do setor de turismo do Sebrae (Nordeste)	B1	08

Sujeitos da pesquisa	Descrição da amostra	Caracterização	Total de respondentes
iniciativa privada	Gestores de projetos turísticos da iniciativa privada (seis empresas, ao todo)	B2	09

Nota. Dados da pesquisa (2024).

No que se refere ao alcance da coleta, todos os gestores das amostras A1 e A2, para os quais o questionário foi enviado, obtiveram êxito nas devolutivas com o questionário respondido. Entretanto, ressalta-se, ainda, que 02 questionários foram desconsiderados do estudo (amostra B1), pois ultrapassaram o período de coleta e foram removidos da pesquisa, mas não prejudicaram o resultado, já que os 08 respondentes validados são de estados distintos da região Nordeste. Sobre isso, 01 gestor do Sebrae (de um dos estados do Nordeste) não quis participar da pesquisa.

Já, dentre a amostra B2, outros 02 questionários respondidos foram removidos, uma vez que o perfil dos gestores não se enquadrava nos critérios de seleção da amostra do estudo (um se identificou como gerente de hotel; e o outro se identificou como instrutor do SENAC). Como o *link* do questionário foi enviado para algumas pessoas, este pode ter sido equivocadamente compartilhado, gerando novas respostas, mas fora do escopo pretendido. Por fim, das 06 empresas de consultoria especializada, todas participaram, tendo mais de 1 respondente em duas das empresas.

3.3.3.3 Escala de Relevância

A Escala de Relevância de Critérios de sucesso para projetos turísticos (ERCS - PROTUR¹⁹) sintetiza os principais elementos contemplados em sua essência e funcionalidade, tais como: Relevância de critérios, Projetos, Turismo, Avaliação e Sucesso. A ERCS-PROTUR remete a caminhos, percursos e destinos que, ao que se propõe, sendo usada na gestão de projetos de roteirização turística, aumentam as chances de sucesso nessas empreitadas.

¹⁹ ERCS – PROTUR: significado completo e preciso do nome original, garantindo que cada componente da escala seja representado de forma clara: E – *Escala*; R – *Relevância*; CS – *Critérios de sucesso*; PRO – *Projetos*; TUR – *Turísticos*.

Por isso, cabe descrever o processo de elaboração e aplicação do referido instrumento, pensado *a priori* para atender ao objetivo específico d (da tese), e *a posteriori* como um instrumento de apoio a gestores turísticos do setor público na elaboração e implementação de projetos de roteirização turística.

Destarte, para elaborar a ERCS-PROTUR, foi necessário estudar diferentes temáticas que, juntas, congregam a natureza da pesquisa em tela, a saber: Gestão de projetos > Turismo > Gestão Pública > Roteirização Turística > Sucesso em Projetos. Isto posto, a revisão da literatura realizada e disposta no capítulo 2, abarcou diversos teóricos e teorias em torno das temáticas supracitadas.

Entretanto, foi nos estudos sobre critérios de sucesso, determinados por autores especialistas (Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010) e outros secundários em temáticas atreladas ao turismo (Hua, 2017), sustentabilidade (Borges & Carvalho 2015) e gestão pública (Rios *et al.*, 2020) que a ERCS-PROTUR começou a ser desenhada. Para tanto, a Tabela 37, sintetiza o percurso da seguinte forma: a coluna “Dimensão” traduz o ponto central do objetivo específico d), em seguida, a coluna “Categoria de análise” determina os desdobramentos da dimensão objeto de análise, e, por fim, a coluna “Teóricos” apresenta os principais teóricos que fundamentaram a elaboração do instrumento.

Tabela 37 - *Dimensões, Categorias de Análise e Teóricos Utilizados para Elaboração da Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para Projetos Turísticos*

Dimensão	Categoria de Análise	Teóricos
Critérios de sucesso para gestão de projetos de roteirização turística.	Delimitação, instrumento e validação de critérios de sucesso em projetos de roteirização turística.	Shenhar e Dvir (2007); Muller e Turner (2010); Borges e Carvalho (2015); Hua (2017); Rios <i>et al.</i> (2020).

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Em seguida, elaborou-se o instrumento que possui, ao todo, 10 categorias e 66 critérios de sucesso (ver Tabela 38), sendo idealizado para constituir-se como ferramenta avaliativa, a partir de uma escala Likert, em que o respondente infere o nível de relevância de cada critério de sucesso (no presente estudo, se aplicou considerando um projeto de roteirização turística), estabelecendo uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante.

Todavia, ressalta-se que a ERCS-PROTUR é abrangente e seu uso pode ser associado a demais tipos de projetos turísticos, porém, para fins do presente estudo,

projetos de roteirização turística foram a lente para a aplicação e validação do instrumento. Assim, os resultados que validam o instrumento, elencando os principais critérios de sucesso para projetos de roteirização turística (do setor público), estão contemplados no subcapítulo 4.4.

Tabela 38 - Teóricos, Categorias e Critérios de Sucesso da Escala de Relevância Proposta

Teóricos	Categorias	Quantidade de Critérios de Sucesso
	Eficiência	10
Shenhar e Dvir (2007)	Impacto para a equipe	04
Muller e Turner (2010)	Impacto para o usuário (turista)	06
	Impacto para a organização no presente	06
Shenhar e Dvir (2007)	Impacto para a organização no futuro	05
Shenhar e Dvir (2007)	Impacto para a sociedade	04
Rios <i>et al.</i> (2020)	Gestão, estratégia e governança	07
Rios <i>et al.</i> (2020)	Ambiência política	06
Borges e Carvalho (2015)	Sustentabilidade	05
Hua (2017)	Turismo	13
Total	10	66

Nota. Elaboração própria (2025).

As categorias “eficiência”, “impacto para a equipe” e “impacto para o usuário” possuem similaridades na teoria dos autores Shenhar e Dvir (2007) e Muller e Turner (2010), que compartilham propostas eminentemente próximas, portanto, surgem unificadas. Outrossim, as categorias “impacto para a organização no presente” (ou sucesso comercial e direto) e “impacto para a organização no futuro” (benefícios de longo alcance) são propostas somente por Shenhar e Dvir (2007) que, ao todo, reúnem 05 das 10 categorias apresentadas na ERCS-PROTUR.

As cinco dimensões apresentadas aqui proporcionam uma estrutura universal para avaliar o sucesso do projeto na maioria dos casos e ambientes, porém, algumas vezes, é necessário definir dimensões adicionais de sucesso para projetos específicos. [...] Em projetos públicos ou governamentais, o sucesso pode ser avaliado pela imagem e percepção que os cidadãos têm do governo, para o qual medidas especiais são desenvolvidas, ao passo que, em uma batalha, sucesso não é apenas ganhar a guerra,

mas também minimizar as fatalidades e o sofrimento dos civis (Shenhar & Dvir, 2007, p. 41).

Dessa forma, surge a categoria “impacto para a sociedade”, elaborada a partir de critérios subtraídos das categorias anteriores (Shenhar & Dvir, 2007) e, em razão dos projetos abordados no estudo serem provenientes do setor público, objeto de idealização da escala de relevância em tela. Atrelado a isso, os estudos de Rios *et al.* (2020) também agregaram a essa categoria, contribuindo para a organização dos critérios em acordo com aquilo que tratam os projetos do setor público.

Prosseguindo, Rios *et al.* (2020) elencam uma série de questões inerentes aos projetos públicos, assim, optou-se por criar as categorias “gestão, estratégia e governança” e “ambiência política”, a partir dos estudos dos referidos autores, construindo mais 13 critérios de sucesso que, especificamente, introduzem no instrumento o caráter dos projetos públicos.

Com isto, ressalta-se que os projetos turísticos que não são provenientes do setor público, também podem usar a ERCS-PROTUR, desde que eliminando as categorias “gestão, estratégia e governança”, “ambiência política” e “impacto para a sociedade”.

Em seguida, a categoria “sustentabilidade” adveio de Borges e Carvalho (2015), tendo sido acrescentada como essencial ao presente estudo, pois, a maioria dos teóricos que compõem o estado da arte sobre gestão de projetos turísticos do presente estudo, têm na sustentabilidade um pilar basilar nesse contexto.

Por fim, com a necessidade de elaborar uma categoria específica para o “turismo”, foco central da tese, optou-se por elencar a partir dos estudos de Hua (2017) aquelas características que mais se aproximam do fazer de projetos turísticos. Todavia, foi necessário organizar como critérios de sucesso cada um dos itens abordados em seu trabalho que objetivou a criação de um modelo de gerenciamento de projetos específico para destinos turísticos.

Nesse ponto, cabe ressaltar que aqueles projetos que não tenham relação direta com o planejamento e a gestão de destinos turísticos, recomenda-se adequar a categoria “Turismo” para critérios mais apropriados com o tipo de projeto que se deseja elencar os critérios de sucesso mais apurados para a realidade almejada, obedecendo assim, aos princípios da Teoria contingencial aplicada a gestão de projetos.

Portanto, para validar a ERCS-PROTUR (ver Apêndice C), esta foi aplicada à amostra A1 (ver Tabela 39), com o intuito de propor uma seleção dos principais critérios de sucesso para gestão de projetos turísticos (*especificamente, a partir desse momento de coleta dos dados com a amostra A1, foram direcionados somente para aqueles projetos de roteirização turística*

e do setor público). No momento da aplicação, a pesquisadora explicou cada uma das categorias aos participantes, além disso, evidenciou a referência teórica que cada critério de sucesso possuía, sempre orientando os participantes a direcionar as respostas (escala de relevância de 1 a 5) para um projeto de roteirização turística.

Tal momento foi concretizado, sempre após a aplicação da entrevista, isto é, os gestores A1 responderam (na seguinte ordem): ao questionário *online* (julho e agosto de 2024), em seguida, as entrevistas foram realizadas e, imediatamente após, a ERCS-PROTUR foi aplicada (agosto e setembro de 2024).

Tabela 39 -*Dados da Aplicação com a Amostra A1*

Interlocutor do PRT	Data da aplicação	Formato da aplicação
RN	08/08/24	Presencial
AL	08/08/24	
PB	08/08/24	
BA	09/08/24	
PI	09/08/24	
PE	10/08/24	
MA	10/08/24	Remoto
SE	30/08/24	
CE	12/09/24	

Nota. Dados da Pesquisa (2024).

Salienta-se, ainda, que a amostra A1 foi a única que participou de todas as 03 pesquisas imputadas na etapa qualiquantitativa do presente estudo, pois acredita-se que é o perfil mais adequado a este chamado, por serem gestores de projetos turísticos do setor público e da região Nordeste.

3.4 Método de Análise dos Dados

No processo de análise dos dados, existem métodos e técnicas próprias que permitem maior aprofundamento da pesquisa. Assim, como o presente estudo possui diferentes métodos de coleta, a análise também segue métodos de análise mistos (ver Tabela 40) a exemplo da triangulação.

A triangulação está presente na análise dos dados, por ser fundamental para balancear, evitando juízos de valor. Assim, este subcapítulo se divide em duas seções, sendo: 3.4.1 que trata da análise dos dados da pesquisa bibliográfica (especialmente da RSL) e documental; e o 3.4.2 que aborda o processo de análise dos dados qualiquantitativos.

Tabela 40 -Síntese das Etapas da Análise dos Dados da Pesquisa

Etapa	Tipo da pesquisa	Finalidade	Descrição da Análise dos dados	Método de Análise dos Dados	Técnica e/ou Ferramenta utilizada(s)
1	Bibliográfica (RSL)		Leitura e análise dos 26 trabalhos científicos que configuram o estado da arte sobre gestão de projetos turísticos	Análise de conteúdo:	Fichamentos e quadros-resumo
2	Documental	Atender ao objetivo a), com o intuito de investigar a gestão de projetos de roteirização turística no âmbito da gestão pública, a partir do PRT.	Seleção, codificação e tabulação dos dados primários oriundos dos 07 documentos: 05 PNTs e 02 materiais sobre o PRT, conforme descrito no 3.3.2.	Análise temática + Análise documental	Esquema gráfico com os resultados encontrados, disponível no capítulo 4.1
			Análise dos dados filtrados pelo Portal TransfereGov sobre recursos destinados a projetos de roteirização turística.	Análise da Frequência de palavras da busca textual	Office Excel
3	Qualiquantitativa	Atender ao objetivo a) de acordo com categorias de análise previamente estabelecidas.	Análise das 11 entrevistas semiestruturadas (A1 e A2) com apoio do <i>software</i> IRaMuTeQ.	Análise de conteúdo: Análise de similitude + nuvem de palavras	<i>Software</i> IRaMuTeQ - versão 0.7 alpha 2
		Atender aos objetivos b) e c), de acordo com as categorias de análise previamente estabelecidas.	Análise estatística dos 30 questionários <i>online</i> (A1, A2, B1 e B2)	Análise estatística descritiva (Frequência das respostas)	Office Excel
		Atender ao objetivo d), de acordo com categorias e critérios de sucesso previamente estabelecidos.	Análise das 09 Escalas de Relevância, aplicadas junto à amostra A1.	Análise estatística descritiva (Média, Mediana e Desvio padrão)	Office Excel

Nota. Dados da pesquisa (2025).

Dessa forma, a análise qualitativa é o processo de interpretação e codificação subjetiva, de acordo com um determinado contexto. Para tanto, o principal método utilizado, foi a análise de conteúdo que trata de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações, envolvendo o conteúdo de mensagens (que podem ser verbais, gestuais, figurativas e documentais), enunciados de discursos e a busca do significado das mensagens (Severino, 2007).

Para Valle e Ferreira (2025, p. 01) A análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas por meio das quais se pode analisar um grupo de dados. Assim, existem três fases da análise de conteúdo, que se organizam em três polos cronológicos, conforme Figura 9.

Figura 9 - Fases da Análise de Conteúdo



Nota. Elaborado a partir de Bardin (2016).

É na pré-análise que se tem a organização do material coletado, tornando as ideias iniciais em um plano de análise que seja operacional e sistematizado. Já a exploração do material propriamente dita, se configura como a aplicação, de forma sistemática, daquilo que foi organizado na pré-análise, ou seja, é a execução do plano de análise elaborado na fase anterior. Na fase de tratamento dos resultados, é necessário tornar os dados em representações viáveis, como quadros, tabelas, esquemas, figuras etc. a partir de operações estatísticas simples. Assim, o pesquisador inicia a análise propondo inferências, já que possui elementos suficientes para conseguir interpretar aquilo que foi previamente organizado, sistematizado e estruturado (Bardin, 2016).

Diante disto, o presente estudo, tendo a análise de conteúdo como um de seus principais métodos de análise, se debruça a partir de Bardin (2016) para constituir uma pesquisa qualitativa com foco analítico. Destarte, os subcapítulos 3.4.1 e 3.4.2 esmiúçam as técnicas e ferramentas decorrentes desse fazer, revelando os caminhos percorridos neste momento do estudo.

De igual modo, mas com abordagem distinta, o subcapítulo 3.4.2.2 infere a análise dos dados quantitativos, tendo um viés oposto ao método de análise de conteúdo, dando vez ao método de análise de estatística descritiva e seus desdobramentos, detalhados no referido tópico. Por oportuno, adianta-se que a referência principal para traçar os rumos desse fazer emerge dos estudos de Maroco (2007), tendo a estatística descritiva como aquela que confere uma visão holística de um conjunto de dados, a partir dos quais, se pode identificar padrões, tendências e características de uma determinada população.

3.4.1 Análise dos dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental

Para a análise dos dados da revisão sistematizada da literatura, optou-se por utilizar a técnica de análise temática nos 26 arquivos que compuseram o estado da arte sobre gestão de projetos turísticos. Detectando os principais temas de interesse pelos autores de cada um dos trabalhos analisados, desvendando as principais preocupações e apresentando a realidade prática dos projetos turísticos no cenário nacional e internacional, conforme consta no capítulo da revisão da literatura do presente estudo.

Nesse sentido, a Análise Temática é uma técnica útil por não requer do pesquisador conhecimento teórico-metodológico mais denso, podendo ser uma forma mais acessível de análise, especialmente para pesquisadores envolvidos em abordagens qualitativas em início de investigação (BRAUN; CLARKE, 2006). [...] Para realizar Análise Temática o pesquisador se debruça sobre um conjunto de dados empíricos capturados a partir de entrevistas, grupos focais, série de textos, a fim de identificar padrões de significado (BRAUN; CLARKE, 2006). (Dias & Mishima, 2023, p. 404).

Foi possível identificar os principais temas abordados nos 26 arquivos, cuja leitura integral, embasou o contexto central da pesquisa em tela. A Tabela 41 aponta o caminho percorrido para identificar os temas principais (a partir do título e do resumo) sobre gestão de projetos turísticos, assim como, para os temas secundários (a partir da introdução) de cada um dos arquivos.

Tabela 41 -Principais Temas Abordados na RSL Sobre Gestão de Projetos Turísticos

Ano	Autor (es)	Temática central	Temáticas secundárias
2011	Bruna & Pulmanis	Gestão de projetos de turismo rural	• Negócios sustentáveis • Uso eficiente dos recursos
	Awodele & Ayene	Gestão de Riscos em projetos de desenvolvimento turístico	• Elementos de risco • Fatores de risco críticos em projetos de desenvolvimento do turismo • Medidas de mitigação para os fatores de risco.
2012	Peric	Parcerias público-privadas na gestão de projetos turísticos	• Interesses dos setores público e privado no turismo. • Restrições ao gerenciamento de projetos de PPP no turismo
	Pencheva	Habilidades de gestão nos projetos turísticos	• Treinamento e qualificação da equipe de turismo. • Competências de gestão e liderança • Comunicação como importante para a liderança bem-sucedida do projeto.
2013	Girardi e Rabechini Jr.	Teoria contingencial na gestão de projetos turísticos	• Negligências gerenciais e não técnicas, causam insucesso. • Porque os projetos falham e as razões gerenciais para seu insucesso. • Grau de complexidade em projetos • Excesso de burocracia em projetos do setor público
2014	Scotton <i>et al.</i>	Gestão de projetos turísticos a partir do Guia PMBoK	• Planejamento dos projetos • Gerenciamento de riscos • Captação de recursos federais
	Vieira	Gestão de projetos turísticos ambientais	• <i>Stakeholders</i> e o processo de planejamento do turismo • Participação dos atores sociais em projetos de turismo
2015	Costa	Projetos de turismo do setor público	• Percepção sobre possíveis tipos de projetos de turismo • Responsabilidade do poder público para o desenvolvimento de projetos turísticos
2016	Nunes	Gerenciamento de riscos em projetos turísticos	• Tomada de decisão em projetos turísticos • Grau de influência do gerenciamento de riscos em projetos turísticos • Ferramentas de gestão de riscos • Formatação de produtos turísticos e suas influências locais
	Velloso	Gestão de projetos sociais a partir do Guia PMBoK	• Características dos projetos no turismo social • Produto turístico e suas características • Adaptação da metodologia do PMI a projetos de turismo social.
	Welter e Cury	Gestão de projetos em meios de hospedagem	• Práticas de gestão de projetos em meios de hospedagens, a partir do guia PMBoK • Habilidades e técnicas de gestão

Ano	Autor (es)	Temática central	Temáticas secundárias
			• empresarial
2017	Hua	Gestão do turismo por meio da gestão de projetos	• Modelo de gestão do turismo • Teoria de gestão de projetos e efeito práticos no turismo • Implementação e gerenciamento de sistemas de informações no turismo
2018	Oliveira e Damke	Sucesso em projetos do setor hoteleiro	• Grau de sucesso em projetos • Fatores críticos de sucesso em projetos da hotelaria • Escritórios de gerenciamento de projetos
	Pranzini <i>et al.</i>	Projetos de zona costeira e impactos do turismo	• Plano de gerenciamento de erosão costeira • Impactos negativos do turismo e conflito com as partes interessadas
2019	Kozlovskyi	Princípios teóricos e metodológicos na gestão de projetos turísticos	• Características do produto turístico • Ciclo de vida do projeto • Tipos de projetos turísticos • Fatores de variabilidade na implementação de projetos turísticos • Gerenciamento de riscos
	Burukina	Gestão de projetos turísticos por meio do TMBok	• Gestão de projetos turísticos com sustentabilidade • Abordagem holística do turismo • Vulnerabilidades da atividade turística • PMBoK e EMBoK como parâmetros para o modelo TMBok
	Gao <i>et al.</i>	Desenvolvimento do turismo a partir de projeto em vila/ aldeia rural	• Modelo sistemático de desenvolvimento sustentável baseado no turismo rural • Produção, aldeia e cenário na promoção do desenvolvimento do turismo rural.
2020	Jesus e Carvalho	Participação social na gestão de espaços públicos por meio de projetos de lazer e turismo	• Alternativas de lazer e turismo a moradores e turistas • Gestão de espaços públicos • Projetos de lazer e turismo • Participação ativa dos moradores no planejamento e gestão dos projetos públicos
2021	Almeida	Gestão de projetos não tecnológicos	• Metodologias híbridas em gestão de projetos • Teoria contingencial aplicada a gestão de projetos • Práticas ágeis em projetos turísticos
	Azazz <i>et al.</i>	Oposição das partes interessadas em projetos turísticos de PPP	• Antecedentes da oposição aos projetos de PPP no turismo • Atitude das partes interessadas • Fatores de sucesso na gestão de projetos

Ano	Autor (es)	Temática central	Temáticas secundárias
2022	Flohr e Curtis	Integração da gestão de projetos ao currículo de gestão hoteleira	• Educadores de hospitalidade, novos currículos e estratégias de ensino em gestão de projetos • Ensino sobre metodologia de gestão de projetos e sua relação com o sucesso dos projetos e redução de riscos • Gestão de projetos voltado para a gestão hoteleira
	Burukina	Modelo descritivo de um projeto turístico a partir do TMBok	• Gestão do conhecimento e de riscos em projetos de operadoras de turismo • Gestão de projetos para aumentar a sustentabilidade • Especificidades dos projetos turísticos
	Krizaj <i>et al.</i>	Adoção e implementação de inovação tecnológica em projetos de turismo inteligente	• Conceituação de turismo inteligente e destinos turísticos inteligentes • Conteúdo dos projetos de Turismo Inteligente • Características dos Projetos Inteligentes e tipo de soluções tecnológicas • Progresso tecnológico nos serviços de turismo prestados por destinos inteligentes
	Peric	Revisão da literatura sobre gestão de projetos e turismo	• Interconexão entre turismo e gestão de projetos • Temas-chave entre as duas áreas investigadas • Guia PMBoK e áreas do conhecimento nos projetos turísticos
	Mwesiumo <i>et al.</i>	Projeto de desenvolvimento de turismo rural voltado para a sustentabilidade	• Motivadores, facilitadores, desafios e principais fatores de sucesso em projetos de turismo rural • Turismo sustentável em destinos rurais • Sucesso e participação dos atores em projeto de desenvolvimento do turismo rural
2023	Akhavan <i>et al.</i>	Fatores críticos de sucesso para a implementação do turismo médico	• Efeitos benéficos e adversos do turismo médico sistematicamente. • Fatores críticos de sucesso para o turismo médico • Classificação dos fatores críticos de sucesso em fatores de atração e fatores de repulsão

Nota. Dados da pesquisa (2025)

Cabe mencionar que essas buscas subsidiaram a construção do capítulo 2 da presente tese, especificamente, no que se refere à **gestão de projetos turísticos**. Desse modo, no capítulo 4, é possível detectar maior incidência destes autores na discussão de todos os resultados abarcados pela pesquisa. De igual modo, optou-se por destacar no subcapítulo 4.1 somente a RSL acerca da **gestão de projetos turísticos do setor público**, já que se elaborou uma pesquisa extra apenas para esse fim (como disposto no item 3.3.1.2), com o objetivo de melhor delimitar o campo dos projetos turísticos, sobretudo, no fazer das organizações do setor público, principal interesse da tese.

Por sua vez, a pesquisa documental utilizou a técnica de análise documental que ocorre, principalmente, por classificação e indexação (Lakatos e Marconi, 2017). Isto posto, após a seleção dos 07 documentos, a análise foi direcionada com o intuito de realizar um diagnóstico qualitativo da realidade estudada, de modo que foram realizadas buscas por palavras-chave (roteiro, roteirização e regionalização) e, de acordo com os trechos encontrados sobre tais assuntos nos documentos inquiridos, houve a detecção de temas-chave envolvendo o contexto dessas palavras-chave (ver Tabela 42). Em seguida, foi possível criar uma nuvem de palavras que subsidiou a análise do conteúdo nos documentos em consonância com o objetivo específico a) da presente pesquisa.

Tabela 42 -Percurso da Análise Documental

Classificação		Indexação	
Questão norteadora	Palavras-chave	Documentos analisados	Temas-chave detectados
Como a teoria exposta nos PNTs se entrelaça com o PRT na perspectiva da gestão de projetos de roteirização turística?	Roteiro Roteirização Regionalização	PNT 2003-2007 (Brasil, 2003)	Roteiros; Oferta; Produtos; Avaliação; Monitoramento; Resultados; Projetos; Ações; Destinos; Divulgação; Regiões.
		Introdução ao PRT (Brasil, 2007b)	
		PNT 2007-2010 (Brasil, 2007a)	Regionalização; Programas; Ações; Plano; Planejamento; Gestão; Produtos; Roteiros; Destinos; Projetos; Inovadora.
		PRT Novo Ciclo – Diretrizes (Brasil, 2022a)	
		PNT 2013-2016 (Brasil, 2013a)	Competitividade; Produtos; Regiões; Planejamento; Posicionamento; Mercado; Propósito; Convergência; Articulação; Ações; Gestão; Estruturação; Destinos.
		PRT Novo Ciclo – Diretrizes (Brasil, 2022a)	
		PNT 2018-2022 (Brasil, 2018)	Diretrizes; Regionalização; Exitoso; Continuado; Regiões; Mapa; Destinos;

Classificação		Indexação	
Questão norteadora	Palavras-chave	Documentos analisados	Temas-chave detectados
		PRT Novo Ciclo – Diretrizes (Brasil, 2022a)	Ações; Alinhamento; Estratégica; Gestão; Ordenamento territorial; Promoção.
		PNT 2024-2027 (Brasil, 2024a)	Estruturação; Destinos; Gestão; Promoção; Potencial; Localidade; Competitividade; Regionalização; Estratégica; Diversidade;
		PRT Novo Ciclo – Diretrizes (Brasil, 2022a)	Desenvolvimento; Particularidades; Região; Convergência; Articulação; Ações; Locais.

Nota. Dados da pesquisa (2024)

A partir de todo esse processo, foi possível analisar e interpretar os documentos, a partir do objetivo almejado, e dessa forma, ao detectar e extrair as informações mais importantes, elaborou-se uma nuvem de palavras a partir dos temas-chaves. Isto posto, em posse de tais dados, considerados aptos para a análise e discussão dos resultados no subcapítulo 4.1, a triangulação com outros dados qualitativos (entrevistas semiestruturadas), conferindo maior robustez à pesquisa por meio de embasamento e tomada de decisão assertivas.

3.4.2 Análise dos Dados da Pesquisa Quali-quantitativa

A coleta dos dados da etapa 3, correspondente à pesquisa quali-quantitativa, foi dividida em três frentes, uma vez que se utilizou instrumentos de coleta distintos e para atender a objetivos diferentes, a saber:

- Para analisar as **entrevistas** semiestruturadas o método de análise foi a **análise de conteúdo**, tendo o auxílio do *software* IRaMuTeQ, por meio da geração de figuras que permitiram realizar, ainda, uma **análise de similitude**;
- Para analisar os dados do **questionário online**, o método de análise escolhido foi a **estatística descritiva simples**, o que frequência de respostas e gráficos;
- Para analisar os dados da **Escala de Relevância** de Critérios de sucesso para projetos de roteirização turística, o método de análise foi a **estatística descritiva simples**, especialmente, a **mediana, a média e o desvio padrão**.

Assim, **a presente seção se subdivide em três**, sendo: uma para abordar as entrevistas; uma para abordar o questionário *online*; e outra para detalhar o percurso de análise dos dados coletados por meio da escala de relevância.

3.4.2.1 Análise dos dados das entrevistas

Após a realização de todas as entrevistas, cada uma delas gravada mediante autorização de cada entrevistado, foi necessário utilizar um aplicativo para a transcrição do conteúdo. Dois aplicativos (Transcribe²⁰ e Turboscribe²¹) foram utilizados, com a intenção de transcrever o conteúdo duas vezes, buscando aquele que gerasse maior confiabilidade nas transcrições e os dois se mostraram igualmente aptos. Os resultados das transcrições foram inseridos em uma planilha no Excel, em que revisões acerca do conteúdo foram iniciadas, gerando um total de três leituras completas de todo o texto, culminando com a validação e, consequente, qualificação do material selecionado.

Ao final, o material foi dividido por perguntas e respostas de acordo com os seguintes pseudônimos, para proteger a identidade dos interlocutores do PRT: I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8 e I9, correspondendo ao total de 09 participantes.

Após esse processo de pré-análise e tratamento dos dados, o material das entrevistas foi, finalmente, analisado com o auxílio do *software* IRaMuTeQ (versão 0.7 alpha 2), que opera a partir do ambiente R e do Python, sendo esta a versão disponível mais recente (disponível desde 2023). E interpretadas com a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016; Bauer & Gaskell, 2002).

Para tanto, cabe evidenciar que a escolha pelo IRaMuTeQ se deu porque ele possui “rigor estatístico e permite aos pesquisadores utilizarem diferentes recursos técnicos de análise lexical. Além disso, sua interface é simples e facilmente compreensível, e, sobretudo seu acesso é gratuito e é do tipo *open source*” (Camargo & Justo, 2013, p. 516).

A capacidade humana apresenta limites e a partir de certo momento pode não ser suficiente para compreender um grande número de dados. Desta forma, a tarefa de analisar dados qualitativos, com apoio de software, fica facilitada. E com o propósito de analisar volumes expressivos de textos foi desenvolvido pelo professor Ratinaud (2009),

²⁰ Disponível em: <https://transcribe.com/>. Acesso em: 13 de novembro de 2024.

²¹ Disponível em: <https://turboscribe.ai/pt/>. Acesso em: 07 de dezembro de 2024.

do laboratório de estudos e pesquisas em ciências sociais aplicadas (LERASS), da Universidade de Toulouse o software livre IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) (Klant & Santos, 2021, p. 02).

Nesse sentido, para o presente estudo, alinhar o uso do IRaMuTeQ com a técnica de análise de conteúdo foi uma escolha coerente com aquilo que se desejou alcançar, a partir dos objetivos propostos. Essa técnica permite ao pesquisador a identificação de categorias “presentes no corpus analisado e as analisam, apresentando as evidências presentes no corpus, ou seja, trechos de narrativas dos participantes que tratam de tais categorias, e dialogando com a literatura que trata sobre aquele tema” (Souza & Bussolotti, 2021, p. 02).

Isto posto, quando se analisa o corpus textual extraído das entrevistas é possível identificar aquelas temáticas mais presentes no conjunto das narrativas dos participantes e, assim, explicar o fenômeno estudado. Conclui-se que a partir de um *software* estatístico é possível compreender as concepções dos participantes de pesquisas qualitativas (Camargo & Justo, 2013). Sendo um *software* de análise textual, ele opera da seguinte forma:

ancorado ao programa estatístico R e gera dados, a partir de textos (corpora textuais) e tabelas. Os resultados dessas análises demonstram a posição e a estrutura das palavras em um texto, ligações e outras características textuais, que permitem detectar indicadores e, assim, visualizar intuitivamente a estrutura e ambientes do texto a ser analisado (Klant & Santos, 2021, p. 02).

Para Bardin (2016) a análise de conteúdo pode analisar construções verbais e não-verbais. Entretanto, Klant e Santos (2021) afirmam que é na palavra que reside o seu objeto de estudo, objetivando encontrar aquilo que está nas entrelinhas, além de compreender os fatos e diferentes realidades, em um dado momento, tanto por meio das mensagens quanto pelas observações das partes, a partir de seu conteúdo. O IRaMuTeQ é um programa que

viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicográfica básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras). (Camargo & Justo, 2013, p. 515).

Dessa forma, torna-se fundamental compreender como a estatística lexical funciona, ao mesmo tempo, como a análise de conteúdo contribui com esse processo na pesquisa qualitativa.

Em resumo, para Klant e Santos (2021), a estatística lexical opera “como unidades de significações simples que permitem à análise de conteúdo, classificações e a contabilização minuciosas de frequências das palavras em um texto” (p. 02). Ao mesmo tempo, a análise de conteúdo “permite compreender, o emprego e a aplicação de um certo conteúdo, pois, trata-se de uma leitura ‘profunda’, determinada pelas condições ofertadas pelo sistema linguístico” (p. 02).

Por outro lado, além de análises lexicais básicas, o IRaMuTeQ também permite gerar Classificação Hierárquica Descendente (CHD), análise de similitude e nuvem de palavras. Com isto, para fins do presente estudo, tentou-se rodar no IRaMuTeQ a análise de CHD, mas não houve resposta satisfatória, já que o sistema não encontrava um sentido nos agrupamentos feitos pelo *software*, indicando que esse caminho não seria o mais adequado para a análise proposta. Por conseguinte, a análise de similitude e nuvem de palavras, foram devidamente utilizadas e constam no subcapítulo 4.1 como principais métodos da análise dos dados das entrevistas.

Para tanto, o corpus textual foi preparado, de modo a elencar as palavras compostas, filtrar as palavras que não deveriam aparecer na análise, como: adjetivos e verbos no infinitivo; tendo um cronograma específico para esse momento da análise (ver Tabela 43).

Tabela 43 -Cronograma da Análise dos Dados Qualitativos a Partir das Entrevistas

Cronograma	Ação
12 a 16/05/25	Refinamento dos dados tabulados para o Excel, seleção das respostas (dos 9 entrevistados) a partir de 11 perguntas.
19 a 23/05/25	Preparação do corpus textual, a partir do filtro de palavras como adjetivos e verbos no infinitivo e de palavras que deveriam ser rodadas como compostas.
26 a 30/05/25	Instalação do <i>software</i> R e do <i>software</i> IRaMuTeQ 0.7 (versão Alpha 2). Operacionalização do software a partir das respostas (formato de corpus textual). Identificação de possíveis ajustes, a partir da viabilidade (ou não) das figuras geradas.
01/06 a 20/07/25	Análise de similitude e da nuvem de palavras, tendo no acréscimo de trechos das falas dos entrevistados um complemento fundamental.

Nota. Dados da pesquisa (2025)

Palavras com ocorrências frequentes tendem a gerar um encadeamento de evidências, ainda na análise e no tratamento dos dados, o que conduz à interpretação dos dados de uma forma sistemática. Assim, a utilização do *software* IRaMuTeQ (Ratinaud, 2008), permitiu gerar

grafos que representam a ligação entre as palavras do corpus textual, base da análise de similitude (Salviati, 2017).

A partir desta análise é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da coocorrência entre as palavras. Ela auxilia o pesquisador na identificação da estrutura da base de dados (corpus), distinguindo as partes comuns e as especificidades, além de permitir verificá-las em função das variáveis descritivas existentes. Esta análise produz gráficos a partir da biblioteca Igraph do R. A tabela de entrada é uma tabela de presença/ausência. A matriz de similitude é calculada a partir de um dos escores escolhidos. A maior parte dos escores propostos estão contidos na biblioteca (proxy) do R. A escolha de gráfico dinâmico ao invés do estático possibilita sua edição direta para melhorar a apresentação sem necessidade de outro aplicativo. (Salviati, 2017, p. 69)

Por sua vez, o agrupamento de palavras gera a nuvem de palavras que é considerada “um tipo de análise que trabalha com a representação gráfica em função da frequência das palavras” (Camargo & Justo, 2021, p. 60). Assim, algumas nuvens de palavras foram geradas ao longo da análise no subcapítulo 4.1, contudo, são minoria perto das figuras geradas para a análise de similitude do presente estudo.

Por esta razão, merece destaque a análise de similitude, pois “permite entender a estrutura de construção do texto e temas de relativa importância, mostra as palavras próximas e distantes umas das outras, ou seja, forma uma árvore de palavras com suas ramificações” (Klant & Santos, 2021, p. 09). Desse modo, é por meio das relações entre as palavras e suas ramificações apresentadas nos textos, que a análise de similitude ocorre. Vale salientar, por fim, que “esse tipo de análise baseia-se na teoria dos grafos e é utilizada frequentemente por pesquisadores das representações sociais. Esta teoria estuda as relações de objetos de um dado conjunto” (Camargo & Justo, 2021, p. 15).

Isto posto, “nessas figuras é possível observar a conexão existente entre as palavras presentes nos textos, nessa análise é importante observar na figura o tamanho da fonte, a espessura das linhas que ligam as palavras e o polígono a qual pertencem” (Klant & Santos, 2021, p. 08). Destarte, os resultados da análise de similitude das entrevistas realizadas pelo presente estudo, encontram-se dispostas ao longo do subcapítulo 4.1. Para isso, corrobora-se que além da importância em compreender o *software*, o pesquisador precisa “alcançar competência analítica e crítica para efetuar a análise de dados” (Medeiros *et al.*, 2022, p. 11).

3.4.2.2 Análise dos dados do questionário *online*

Prosseguindo com a tabulação dos dados, inicialmente, em uma planilha do Excel compilou-se todos os dados obtidos, em seguida, utilizou-se tabelas de frequência e gráficos para contabilizar os achados da pesquisa. Para tanto, recorreu-se ao uso da estatística descritiva, de maneira tal, que a média foi a medida mais utilizada, pois trata-se de “um valor hipotético que pode ser calculado para qualquer conjunto de dados” (Field, 2009, p. 33).

Para tanto, o desvio padrão que “é uma medida de quão bem a média representa os dados” (Field, 2009, p. 35) foi utilizado para algumas questões com opções de múltipla escolha, com o objetivo de representar maior confiabilidade aos dados analisados. De um modo geral, a análise da variabilidade das respostas, por meio do desvio padrão, mostra que houve relativa consistência nas percepções dos respondentes (os resultados estão disponíveis nos subcapítulos 4.2 e 4.3 do presente estudo).

Mais adiante, foi necessário selecionar **28** questões que possuíam maior apelo aos resultados que os objetivos pretenderam alcançar (ver Tabela 44), estas questões foram analisadas e estão devidamente distribuídas (juntamente com as demais oriundas do questionário) nos capítulos 4.2 e 4.3 do presente estudo.

Tabela 44 -Questões com Maior Apelo aos Resultados Almejados pelos Objetivos b) e c)

Subcapítulo correspondente		Questões	Total de Questões
4.2.1 Gestão de projetos turísticos: panorama, a partir dos especialistas do setor público e privado	4.2.1.2 Panorama da Gestão de projetos turísticos no Brasil: a visão dos especialistas	• Tipos de projetos turísticos mais demandados pelas instituições e órgãos públicos no Brasil • Segmentos turísticos mais solicitados em projetos de roteirização turística • Tipos de projetos turísticos listados e maior atuação do gestor • Nível de concordância em relação ao tipo do projeto determina o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto	04
	4.2.2.1 Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas em projetos turísticos	• Conhecimento sobre alguma metodologia de Gestão de projetos • Metodologias de Gestão de Projetos já utilizou (ou utiliza) nos projetos turísticos • Nível de concordância em relação a: utilizar uma metodologia de Gestão de projetos é importante para o sucesso de um projeto. • Uso de alguma metodologia para definição dos objetivos e metas de um projeto • Nível de concordância em relação ao uso das ferramentas e técnicas da gestão de projetos impacta representativamente o desempenho dos projetos. • Técnicas e ferramentas mais utilizadas na gestão de projetos turísticos	06
4.2.2 Gestão de projetos turísticos: Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas	4.2.2.2 Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas em projetos de roteirização	• Projetos de turismo do setor público e a Política Nacional de Turismo • Características do produto turístico na gestão de um projeto de roteirização turística • Características do produto turístico, que mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística. • Áreas de conhecimento do Guia PMBOK, que mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística • Relevância em estabelecer uma metodologia de GP antes de iniciar um projeto de roteirização turística • Desenvolvimento de novos produtos turísticos e nível de relevância de aspectos da gestão de projetos para empreitadas de roteirização turística (05 sub respostas)	06

Subcapítulo correspondente	Questões	Total de Questões
4.3 Os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos	4.3.1 Teoria do Sucesso em Projetos turísticos • Nível de concordância em relação aos projetos possuem suas particularidades, mas é a forma como serão planejados e gerenciados que determinarão o seu sucesso. • Nível de concordância em relação a concluir um projeto com escopo, cronograma e custos não pode ser considerado sucesso atualmente. • Nível de concordância em relação às entregas ou os produtos dos projetos devem gerar valor aos negócios. • Nível de concordância em relação à customização das práticas de gestão de projetos é necessária, já que cada projeto e seus clientes possuem necessidades específicas. • Possibilidade em determinar o sucesso de um projeto • Determinar o sucesso de um projeto, é preciso levar em consideração (06 sub respostas) • Nível de concordância em relação a: o sucesso da gestão do projeto e o sucesso do projeto, são coisas distintas, mas que se complementam.	07
	4.3.2 Teoria do Sucesso em Projetos de roteirização • Sucesso em gestão de projetos de roteirização turística, nível de concordância com 06 aspectos específicos (06 sub respostas) • Sobre fracasso em gestão de projetos de roteirização turística, nível de concordância com 06 aspectos específicos (06 sub respostas) • Gestão de riscos na gestão de projetos turísticos, mais relevantes em projetos de roteirização turística • Variáveis de contingenciamento da gestão de projetos, mais presentes nos projetos de roteirização turística.	05
		28

Nota. Elaboração própria (2025)

3.4.2.3 Análise dos dados da ERCS-PROTUR

Após a elaboração do instrumento denominado ERCS-PROTUR e de sua aplicação junto aos 09 interlocutores estaduais do PRT do Nordeste, procedeu-se com a análise dos dados coletados. Para tanto, *reitera-se que a ERCS-PROTUR foi desenvolvida para aplicação em projetos turísticos, de modo que é possível elencar os critérios de sucesso para um determinado tipo de projeto, como a aplicação com a amostra A1 do presente estudo, direcionou para projetos de roteirização turística.*

A isto cabe acrescentar que não se configura como um fator limitante, pelo contrário, amplia o uso da ferramenta que pode, no momento da aplicação, ser direcionada a gestores de um determinado projeto turístico e, em seguida, eles podem inferir quais critérios de sucesso são mais relevantes para o tipo de projeto que estão elaborando, seja ele para roteirização ou para outra finalidade no âmbito do fazer da atividade turística.

Prosseguindo, a estatística descritiva foi o método de análise empregado, tendo como objetivo principal estabelecer a medida estatística conhecida como **Mediana**, que é uma medida de tendência central, pois acredita-se que quanto maior é a mediana, maior é a concordância em relação à afirmativa. Portanto, a mediana divide a amostra em duas partes, sendo: 50% das observações devem ser superior ou iguais à mediana e 50% devem ser inferiores ou iguais à mediana (Maroco, 2007).

Para analisar os dados da ERCS-PROTUR, usar a mediana se torna útil para compreender e distribuição dos dados, isto é, da relevância atribuída por cada gestor a cada um dos critérios de sucesso elencados. Assim, a mediana foi escolhida, porque o intuito da ERCS-PROTUR é obter uma medida que possua maior representatividade na tendência central do conjunto de dados analisados.

Isto posto, a Mediana representa o valor central de um determinado conjunto de dados, no caso em tela, dos critérios de sucesso para projetos de roteirização turística, como o que se propôs a validar com a ERCS-PROTUR no presente estudo.

Todavia, após o cálculo da mediana, de forma complementar optou-se por realizar o cálculo da **Média**, com o intuito de analisar, também, por um outro viés, os dados coletados por meio do instrumento. Assim, o **desvio padrão** foi realizado por meio de uma planilha do Excel, utilizando-se a função DESVPAD.S para a amostra (A1), tal função aceita um intervalo de células como argumento, onde os dados estão localizados.

Assim, para obter o Cálculo do Desvio Padrão para a amostra A1, a função =DESVPAD.S(intervalo_de_dados) foi aplicada a cada um dos 66 critérios de sucesso

elencados na ERCS-PROTUR. Essa análise permitiu compreender a dispersão dos dados em relação à média. Em seguida, foi possível estabelecer a relação entre mediana e desvio padrão, elencando os **critérios de sucesso com maior consenso e maior divergência entre os gestores**, no que se refere a projetos de roteirização turística do setor público.

Em suma, os indicadores utilizados na análise dos dados da ERCS-PROTUR representam:

- **Mediana:** valor central das avaliações feitas por cada um dos gestores do PRT do Nordeste. Assim, um valor igual a 5 indica que a maioria das avaliações foram máximas (em uma escala de 1 a 5).
- **Média:** valor médio das respostas. Assim, quanto mais próximo de 5 for a média de um critério de sucesso, reforça a percepção de alta relevância deste critério de sucesso entre os gestores.
- **Desvio Padrão:** mede a dispersão dos dados. Assim, quanto maior o desvio padrão, mais divergentes foram as avaliações dos critérios de sucesso entre os gestores.

Outro ponto importante é mencionar que os estados do Nordeste, para manter a confidencialidade dos participantes, foram elencados (de forma aleatória) com os pseudônimos: A, B, C, D, E, F, G, H e I, em que cada letra representa um estado do Nordeste, a partir da fala de seu interlocutor do PRT. Os resultados estão elencados no subcapítulo 4.3.

Ao extrair e analisar novas tendências, partindo da sugestão de uso de critérios de sucesso na gestão de projetos turísticos, o presente estudo contribui também ao incorporar a ideia de medição do desempenho de projetos no turismo, trazendo a teoria do sucesso como norte nessa discussão.

Por fim, acredita-se que a ERCS-PROTUR é uma importante ferramenta (ainda que preliminar) para a gestão de projetos no campo do turismo, confirmando a noção presente na literatura atual que há uma grande discrepância entre a gestão de projetos e sua aplicabilidade no turismo, o que inclui a utilização de metodologias, técnicas e ferramentas (ainda) insuficientemente adequadas a esse campo. Ao mesmo tempo, corrobora-se que elencar os critérios de sucesso é um dos caminhos iniciais na gestão de projetos de sucesso, sendo a sua implementação real o maior desafio.

3.5 Critérios Éticos da Pesquisa

As questões centrais da ética em pesquisa se detêm, especialmente, aos aspectos metodológicos do estudo. Portanto, para realizar o presente estudo algumas posturas e critérios éticos foram aplicados, o objetivo principal foi conduzir um processo de pesquisa em acordo com a conduta moral e ética, respeitando os princípios e valores dos envolvidos, especialmente, preservando o sigilo das informações e a identidade dos participantes, empresas e instituições.

Deste modo, os parâmetros consultados e utilizados, foram a Resolução nº 510 de 2016 que trata da **Ética na Pesquisa Social**, dentre os seus princípios conceituais, estão: ação humana, respeito pela dignidade, ação consciente e livre, exercício dos direitos, diálogo entre as partes, dignidade, liberdade e autonomia (Brasil, 2016).

Nessa conjuntura, a **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)** nº 13.709 de 2018 também foi inserida no contexto da pesquisa, especificamente, antes da aplicação dos instrumentos de coleta dos dados com os participantes da pesquisa (Apêndices B e C). A LGPD dispõe, em linhas gerais, sobre o “tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade” (Brasil, 2018).

Além disso, cabe ressaltar que a pesquisa em tela não foi apreciada pelo **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRN**, uma vez que no período em que o projeto seria submetido para análise, houve paralisação dos servidores em razão de deflagração de greve nacional da categoria, ocorrida entre os meses de abril e julho de 2024. O período coincidiu com a validação dos instrumentos de pesquisa e início da coleta dos dados do presente estudo.

Entretanto, sabendo que o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** é exigido conforme a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012) e, mesmo sendo exigido somente no caso de pesquisas aprovadas por um CEP, o estudo incluiu um TCLE antes da aplicação dos instrumentos de pesquisa (Apêndices B e C)

Tal decisão foi tomada com base na transparência entre o pesquisador e o pesquisado, de modo a garantir uma **participação consciente e informada**, tendo à sua disposição informações completas acerca da aplicação, antes mesmo de (o pesquisado) concordar com sua participação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A gestão de projetos turísticos no âmbito da gestão pública, a partir do PRT e da literatura existente

Este capítulo se divide em dois subcapítulos, o primeiro apresenta os resultados das entrevistas realizadas com os gestores interlocutores do PRT nos 09 estados do Nordeste, abordando questões diversas que objetivaram pavimentar o caminho inicial para as discussões que circundam a tese em tela (gestão de projetos turísticos do setor público, especialmente, os de roteirização turística que foram formatados com recursos públicos e/ou do Sebrae, tendo o PRT como lente).

Além disso, o primeiro subcapítulo também acrescenta na análise, uma pesquisa documental realizada a partir da incidência de palavras-chave em documentos como os 05 Planos nacionais de turismo e outros 02 que tratam da regionalização, todos do MTur. De forma triangular, a perspectiva da gestão de projetos turísticos do setor público se descortina na fala dos gestores e nos documentos oficiais.

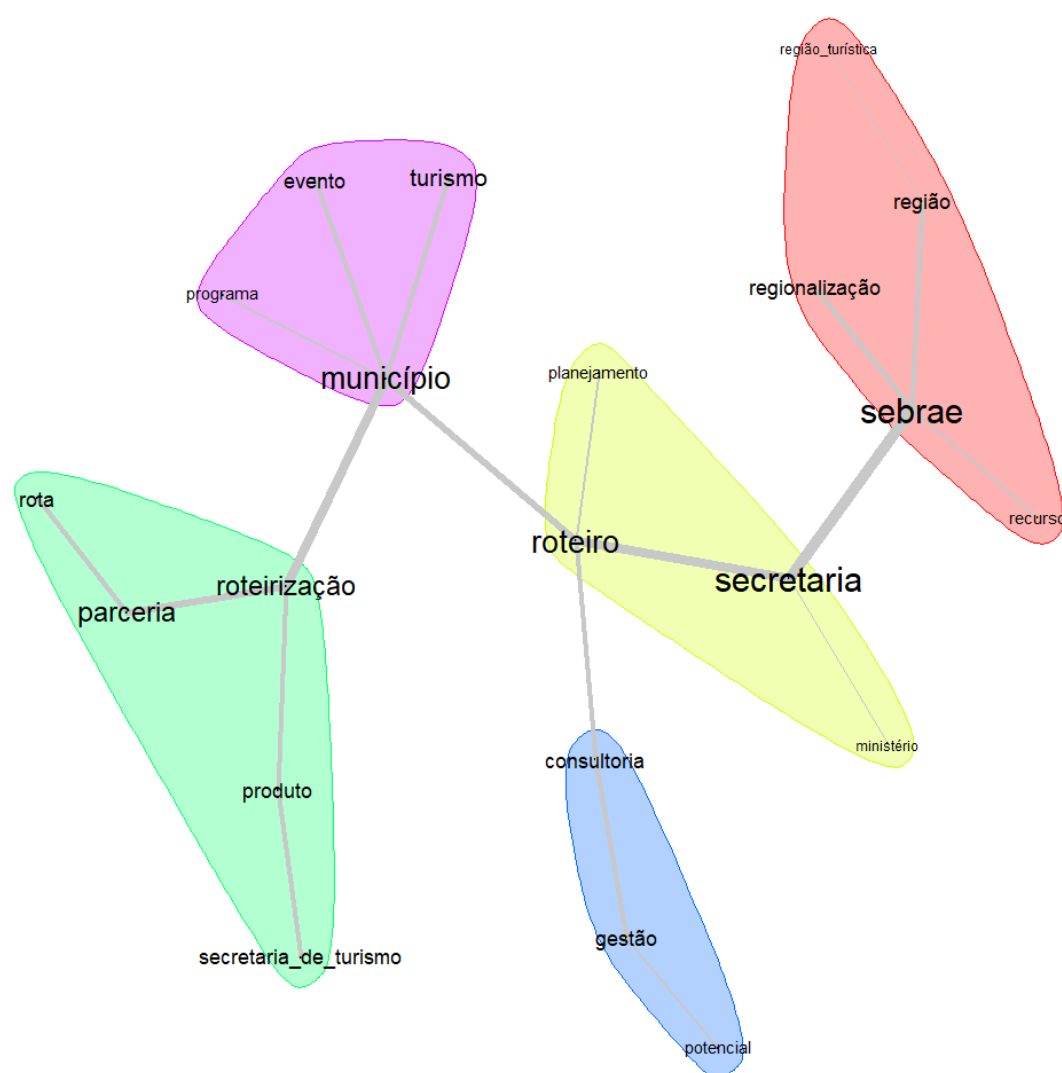
Por sua vez, o segundo subcapítulo trata de uma revisão sistematizada da literatura em que, somente os projetos turísticos do setor público, foram analisados e desvendaram contextos nacionais e internacionais relevantes acerca dessa temática. Assim, uma pesquisa teórica foi realizada, seguindo protocolos específicos e rigorosos, apresentando resultados que, mais uma vez, vão ao encontro do arcabouço teórico-prático pretendido no presente estudo.

4.1.1 A *expertise* dos interlocutores do PRT sobre gestão de projetos turísticos

Para compreender o universo da gestão de projetos turísticos no âmbito do setor público, a partir do Programa de Regionalização do Turismo, o presente estudo se debruçou sobre uma pesquisa qualitativa, em que os nove interlocutores do PRT da região Nordeste do Brasil, foram entrevistados. Isto, pois, há uma Rede Nacional de Regionalização, composta pelos interlocutores do PRT de cada estado da Federação, que é reconhecida como uma das estratégias adotadas pelo MTur para a manutenção e melhoria contínua do PRT (Brasil, 2023b). Assim, os 09 interlocutores do Nordeste, responderam a 11 questões que subsidiaram a presente análise, tendo na similitude entre as respostas, o principal ativo para descortinar a temática e suas nuances.

Embora seja de conhecimento comum que as demandas para projetos, no âmbito político, surgem (em sua maioria) de interesses próprios dos prefeitos, deputados ou classes empresariais, é certo que na prática os gestores que elaboram e implementam tais projetos é quem, de fato, conseguem afirmar com maior assertividade de onde partem ou como são demandados os projetos. Assim, foi questionado aos gestores do PRT, como surgem os projetos de roteirização turística no órgão em que atuam, ou seja, nas Secretarias de Estado do Turismo. As respostas estão dispostas na Figura 10.

Figura 10 – *Grafo de Como Surgem (ou como são Demandados) os Projetos de Roteirização Turística nas Secretarias de Estado do Turismo do Nordeste*



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

Tendo o roteiro como norte da questão, é possível compreender que tanto a secretaria, quanto o município e o trabalho de consultoria estão no entorno desse trabalho, considerando, ainda, que o planejamento surge como elo direto nesse processo. Na fala dos entrevistados,

esse ponto vai ao encontro do que afirmam estudiosos sobre a importância do planejamento e do envolvimento do poder público local para o desenvolvimento de ações que elevem o turismo (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022).

Partindo do município, outro ponto de destaque na análise de similitude, os gestores apontam em seu discurso, que: programa (no caso, o PRT), turismo, evento, roteiro e roteirização, como pontos recorrentes e interligados no contexto do fazer dessa atividade. Reverberando o PRT como norte, a partir dos municípios para a consolidação da interiorização do turismo, no âmbito local, já que “cabe aos Órgãos Estaduais e Municipais de Turismo a condução do processo de gestão do Programa de Regionalização no estado e no município, respectivamente” (Brasil, 2023b, p. 04).

Nessa perspectiva, o município se vincula diretamente à roteirização que, por sua vez, estabelece produto e parceria como foco dessa articulação, o que determina a junção dos *stakeholders* (ou parceiros interessados) dentro da lógica proposta pelo PRT. com isto, preconiza-se, na prática, o que se estabelece na teoria enquanto movimento de integração e gestão descentralizada, tendo nos produtos (ou roteiros) um caminho a ser pavimentado.

No ponto central da figura, tendo o roteiro ainda como elo, destaca-se a palavra consultoria como recorrente na fala dos gestores do PRT, isso determina que a contratação dessas empresas na execução de projetos de roteirização turística é uma realidade, haja vista, o corpo técnico das secretarias de turismo não ter robustez suficiente para atender a tal demanda. Entretanto, a falta de recursos também é um entrave para essas iniciativas, como fica evidenciado na fala de um dos interlocutores.

Inicialmente, a gente da secretaria, fazemos o roteiro. **A gente já contratou consultorias para isso, mas, hoje em dia, não tem mais nenhuma contratação.** São os técnicos da própria secretaria que fazem essa roteirização. **Porque não tem recurso.** E não é uma coisa como prioritária. [...] Então, hoje eu estou vivendo de produtos que foi feito no passado. Que com certeza precisam de monitoramento, de reorganização. Minha equipe é minúscula. pessoas que só fazem levantamento da oferta, mapa, Cadastur. O que é política estadual? A gente não consegue, eu não consigo abraçar. Eu sou a voz (I3, 2024).

Na época nós tínhamos uma equipe com mais de 15 pessoas. Hoje nós temos apenas 3 pessoas na nossa coordenação. Então fica muito inviável a gente hoje estar

muito na linha de frente. De estar visitando os municípios todos. Porque são muitos municípios. (I9, 2024).

Partindo da figura, por sua vez, a secretaria de turismo cria um entrelace entre roteiro e Sebrae, que se alinha à regionalização, recursos e região turística. Essa análise vai ao encontro de que o Sebrae, enquanto órgão de economia mista e que mais investe no turismo regional, possui papel estratégico na regionalização do turismo, especialmente, na elaboração de roteiros turísticos. Para reiterar esse ponto, as falas dos gestores do PRT colocam em evidência essa parceria:

Eu nunca recebi dinheiro do Ministério do Turismo para roteirizar. **É o Sebrae tudo de novo. Não existe recursos para isso não (roteirização).** E o que o Ministério argumenta é que cada vez os recursos de lá estão mais escassos (I1, 2024).

A gente só tem conseguido trabalhar com roteiros, por causa do programa de regionalização. Eu tenho a Rota ____, que foi um **roteiro criado entre o Sebrae e a Secretaria de Turismo. Eu sempre converso com o Sebrae.** Existe o papel da Secretaria de Turismo, existe o papel do Sebrae e depois existe o papel comercial (I2, 2024).

O Sebrae, por muito tempo, foi parceriação nosso. Muito tempo. Mudou a gestão do Sebrae. Tudo que o Sebrae, que a gente procurou o Sebrae, antigamente era parceria, nenhuma cooperação, hoje o Sebrae só faz se a gente aportar recurso. E isso dificulta muito, porque você sabe que a Secretaria de Turismo geralmente não tem um recurso como a Secretaria de Infraestrutura, como Saúde e tal, é muito pequeno. E muitas vezes eu não tenho essa autonomia para decidir alguns roteiros que efetivamente eu acho que seriam potenciais, porque a gente precisa passar pelo crivo da gestão, e muitas vezes, nem sempre a gestão entende que isso seria importante e tal (I3, 2024).

Ultimamente, nós não temos trabalhado roteiro. **Um roteiro que foi trabalhado lá e em parceria com o Sebrae foi a Rota ____.** O último foi esse. O último e único. Na época, eu não sei explicar direitinho se partiu da iniciativa do Estado ou se partiu da iniciativa do Sebrae. Não sei lhe informar isso, não. Porque, quando eu cheguei lá, já estavam trabalhando para a realização desse roteiro. Sei que eles trabalharam em parceria. E hoje em dia não tem nenhuma demanda para roteiro (I4, 2024).

A gente tem os agentes de roteirização turística do Sebrae. Então, eles, junto com os representantes municipais, criam os roteiros e trazem para a Secretaria, para ter o apoio do PRT. Agora, o projeto dos agentes, ele é novo. Antes, não posso dizer com propriedade como é que acontecia (I5, 2024).

Essas são as grandes rotas que hoje nós trabalhamos. **Em parceria com o Sebrae.** Onde eles começam a trabalhar essa questão do espaço. Dos agentes lá na frente. Com essa questão da formalização. **Acho que você viu no Nordeste toda essa figura dos agentes de roteirização turística. Então esse agente lá na ponta, pra gente ficou muito forte esse alinhamento.** Porque hoje a gente trabalha com redutos (I9, 2024).

A parceria com o Sebrae é fundamental para a implementação do PRT nos estados, regiões e municípios turísticos do país, as falas dos gestores do PRT evidenciam esse trabalho e como ele tem sido determinante para o desenvolvimento do turismo, especialmente, de roteiros que induzem oportunidades de negócios e alavancam destinos no interior.

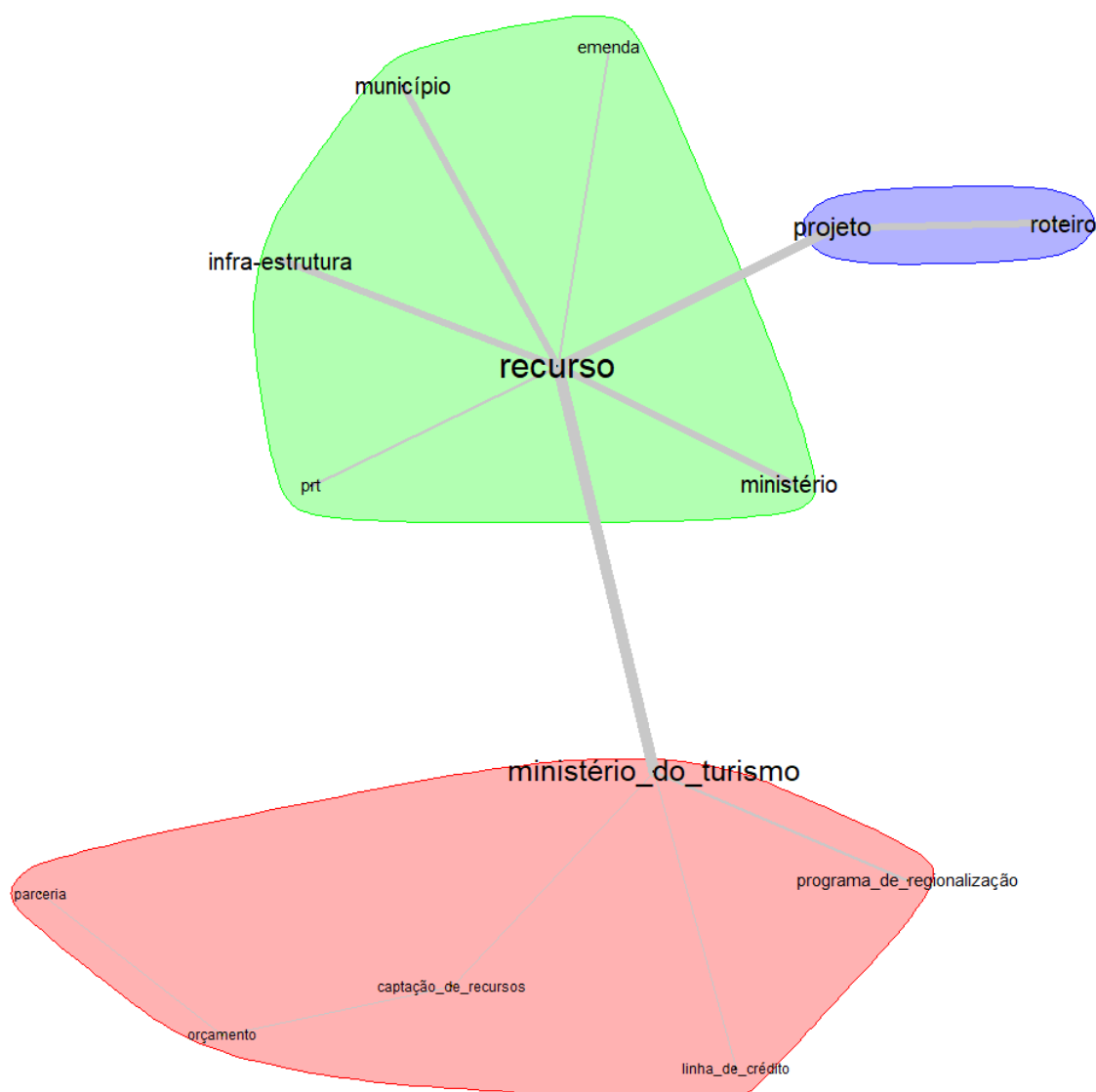
Ao mesmo tempo, essa dependência surge não somente no contexto da ausência de recursos dos órgãos oficiais de turismo, mas também de uma equipe técnica qualificada e que consiga atender as demandas crescentes do território em que atuam. Isso vai ao encontro do que Kreutz e Vieira (2018) afirmam acerca das demandas dos cidadãos em contraponto ao que o serviço público consegue entregar.

O Programa Agentes de Roteiros Turísticos (ART) do Sebrae Nacional é uma iniciativa que surge na fala dos gestores, sendo um ponto positivo no apoio ao PRT. O ART é um profissional contratado, por meio da prestação de serviços de consultoria, pelo Sebrae, para dar suporte aos empreendimentos turísticos, governança e formatação de roteiros nos territórios de atuação do Sebrae em parceria com os municípios, empreendedores e gestores regionais e estaduais de turismo (Sebrae, 2021).

Do ponto de vista prático, essa é a ação (na atualidade) que mais busca fortalecer e incrementar a oferta de novos produtos, na forma de roteiros, nos destinos. Sendo, principalmente, a iniciativa de maior proximidade com as diretrizes do PRT, entretanto, pensada e implementada pelo Sebrae, com recursos próprios e que contribui com o desenvolvimento local a partir do turismo.

Em seguida, ao serem questionados sobre sua percepção no aumento da frequência em recursos para projetos turísticos, após a criação do MTur, os gestores do PRT responderam o seguinte (ver Figura 11):

Figura 11 – Grafo de Maior Frequência na Destinação de Recursos para Projetos Turísticos pelo Mtur



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

Acerca disso, as palavras de maior frequência na análise de similitude revelam, que o MTur está diretamente relacionado com o PRT, linhas de crédito e captação de recursos (que se alinha a orçamento e parcerias). Esse panorama traz para a discussão o quanto a problemática levantada na questão, alcança a realidade enfrentada pelos gestores estaduais de turismo, ou seja, o órgão oficial de turismo do país é uma referência para captação de recursos, assim como, conduz o PRT como diretriz estratégica da política nacional de turismo, quando consegue disseminá-lo para as demais regiões do Brasil. Chaves e Secchi (2022) afirmam que os projetos

devem considerar o atendimento e/ou alinhamento às políticas e diretrizes estratégicas adotadas pelo MTur, pois, somente assim conseguem captar recursos para suas empreitadas locais.

Os recursos estão diretamente ligados ao MTur, entretanto, a palavra “Ministério” ressurge numa nova delimitação em que os recursos são o centro da análise (ver Figura 11), isso se deve ao fato de que vários gestores mencionaram nomes de outros Ministérios como apoio em recursos aos seus projetos. Os recursos surgem, ainda, no contexto do município, PRT, emenda e infraestrutura, mostrando como esses elementos se entrelaçam no contexto da destinação de verbas para projetos turísticos, revelando o cenário em que as ações iniciam nos municípios e que se desdobram em variadas formas, como emendas e infraestrutura.

Sobre isto, embora a estruturação de destinos ocorra por meio de grande aporte de investimentos em infraestrutura, qualificação, incentivos, entre outras ações (Paula, 2013), é correto afirmar que a maioria dos projetos de turismo oriundos do setor público, estão relacionados com ações de infraestrutura (Pequeno, 2023; Brasil, 2024b). Todavia, projetos de roteirização turística, apesar de sua importância como vetor para o desenvolvimento de novos produtos no turismo (Virginio & Fernandes, 2023), claramente, não recebem a mesma atenção.

Até 2010, era mais teoria do que prática. A gente tinha algum recurso. **O recurso vinha em nome do PRT, mas era para financiar obras de infraestrutura, praça, pórtico. A maioria dos financiamentos do Ministério é muito para isso. Eu não vejo para roteirização. Não tem.** Na verdade, a gente não vê muito essa parte de projetos do PRT. Quando a gente vai conversar muito nos seminários nossos, a gente fala muito sobre isso. Os aportes, talvez, se o Ministério do Turismo tivesse um aporte para as instâncias de governança, talvez eles conseguissem mais fazer roteiro. Desde que também eles acompanhassem. Então, acho que falta isso (E2, 2024).

Agora a gente também vai fazer o terminal rodoviário. Então, isso também foi o ministério que está destinando infraestrutura em algumas cidades pra acesso. A gente também conseguiu através do Ministério do Turismo, como a gente trabalha em todos os cantos, alguns atracadores. **Para Roteiro não tem nada.** Agora a gente teve o PRODETUR, que nós finalizamos já é um dos eixos que a gente tinha era qualificação e a gente fez um bom trabalho. Recurso para a qualificação também tem. E Roteiro a gente fez. **Fizemos doze Roteiros. Mas com recursos do Banco Mundial** (I3, 2024).

Baseado no meu estado, a gente conseguiu alguns recursos para alguns projetos. Agora projetos, não nesse sentido da roteirização. **De infraestrutura. Eventos foram bastante. Esses foram demais. Material promocional. Nada de roteiro** (I4, 2024).

Bom, no início nem tanto. Mas aos poucos começou a haver uma articulação maior do ministério do turismo com os ministérios responsáveis por recursos. Então houve uma aproximação maior com a Câmara dos Deputados para captar emenda parlamentar. Inclusive, é importante porque **tem emendas que já eram naturalmente destinadas para infraestrutura** (I6, 2024).

Bom, aqui, falando na nossa realidade, **não tem muito recurso, não. Não sei se a gente busca direito esses recursos, mas não chega muito aqui para a gente, não.** O interlocutor do PRT, que foi bem no começo mesmo, a gente mandava ofício para tudo. Se a gente conseguisse, ótimo. Mas, era muito difícil conseguir alguma coisa. Algum recurso vindo de lá, se não fosse de uma emenda (I8, 2024).

Ao mesmo tempo em que ratifica que é somente a partir da implementação de projetos específicos que poderá ocorrer o desenvolvimento do turismo de forma planejada, integrada, coordenada e participativa (Brasil, 2018), o próprio órgão (MTur) não alcança os níveis de financiamento adequados para a implementação de suas políticas, programas e projetos. Os gestores entrevistados reiteram a destinação para obras de infraestrutura, eventos, promoção, mas confirmam que os roteiros, produtos necessários para a diversificação da oferta turística local, não recebem a mesma atenção.

Se, por um lado, o PRT dissemina em suas diretrizes, ações e projetos, além da governança, a formatação de roteiros, como avançar nesse ponto se os incentivos não chegam? Por outro lado, o fomento que os estados recebem por meio de emendas parlamentares, de bancos, como o BID, e do Sebrae, aí se revela o esforço para esse movimento perdurar desde o ano de 2004, quando o PRT foi criado.

Eu acho que o que falta, realmente, é a estruturação de projetos. Porque, às vezes, o município não sabe como conseguir o recurso junto ao Ministério do Turismo. **O Ministério tem linha de crédito, mas como é que eu faço para ter acesso a essa linha de crédito? Como é que o município cria um projeto, cria um roteiro?** Como é que ele faz para chegar nessa linha de crédito? Eu acho que isso falta (I5, 2024).

Porque realmente houve um afunilamento dessa captação de recursos federais. Não é o bastante. **Mas aí também eles pararam mais de lançar os editais. E com isso a gente parou também. De lançar propostas.** Mas ainda é um grande parceiro, junto com a Embratur (I9, 2024).

Diante dos relatos dos gestores I5 e I9, denota-se que não há incentivos por meio de informações acerca de como captar recursos ou mesmo sobre como criar roteiros, além de denunciarem a ausência ou diminuição de editais para fomento a projetos turísticos. Pequeno (2023) afirma que o processo orçamentário afeta a capacidade institucional do Ministério do Turismo em cumprir com suas atribuições, e menciona outros pontos como instabilidade política, carência de servidores em áreas finalísticas e falta de apoio político como agravantes desse processo.

Nesse ínterim, foi perguntado se eles conheciam o fluxo de projetos do MTur, e todos os gestores, por unanimidade, responderam que não.

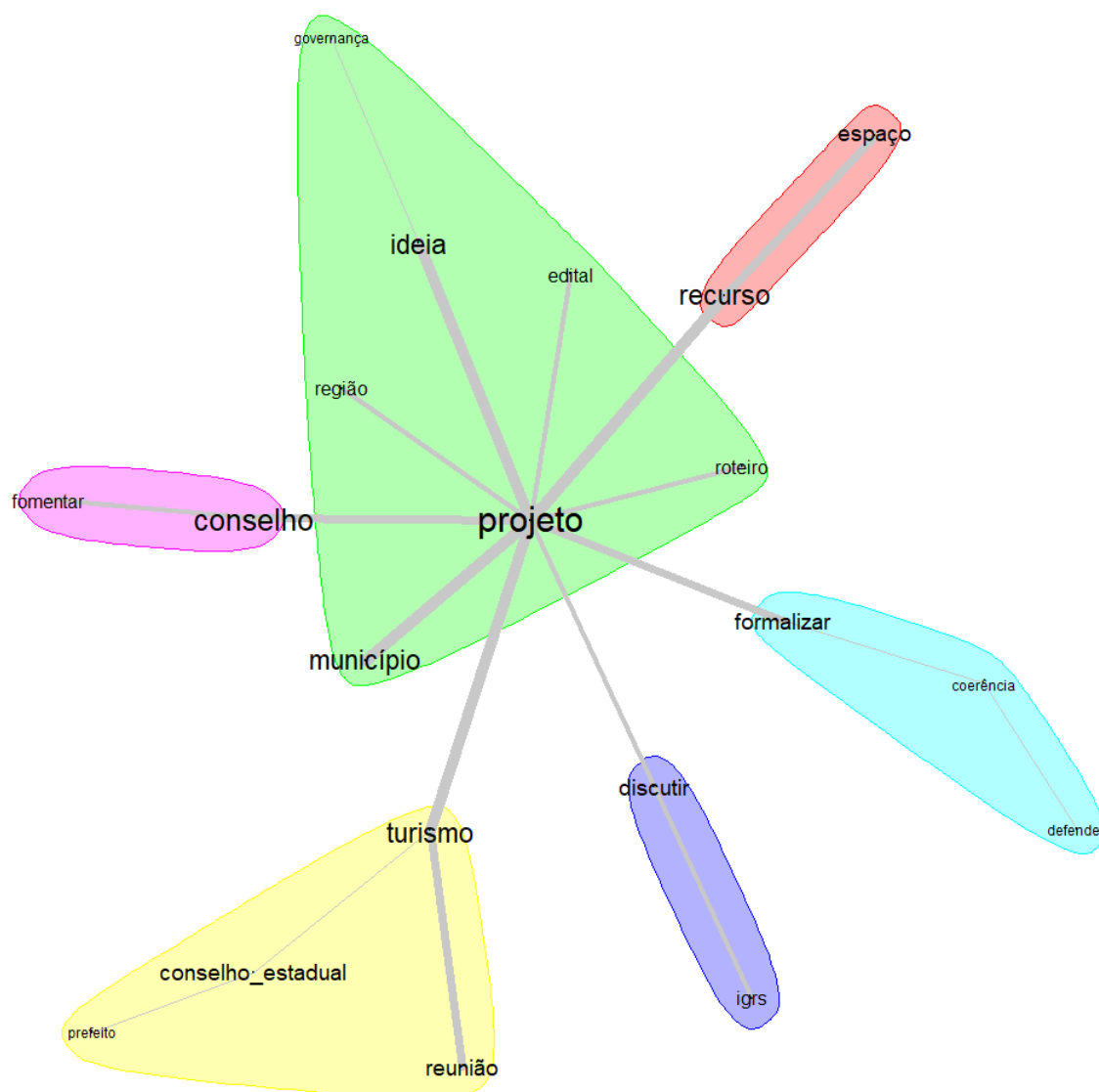
Deveria conhecer. Quando a gente foi atualizar o mapa, eles pediram para que as regiões turísticas colocassem nas demandas o que é que tem de projeto. Aí o pessoal colocou algumas coisas e soltou. Quando foi agora, de um dia para o outro, disseram assim: a gente precisa que vocês preencham essas fichas aqui, dizendo quais são os projetos, não sei o quê". **Ninguém tem nada. Falei, gente, as regiões turísticas não têm projetos. Porque isso nunca foi comentado. E por que o ministério não faz o contrário? Aí agora o Sebrae botou lá um curso de elaboração de projetos, só que assim, onde vai buscar recursos? Aí eu sempre digo pra eles, gente, não é o governo só do estado que tem dinheiro pra vocês, não. Tem recursos quando tem projeto.** Como é que eu vou fazer o projeto? Como é que vai rodar isso? Como é que vai partir isso? O projeto não tá pronto, a ideia tem. Ideia, tem muitas. Eu quero saber projetos. Se é um projeto de estruturação, cadê o cronograma executivo, o valor, os orçamentos, o período de execução, quem são os parceiros, quem faz o quê? Isso eles não têm (I2, 2024).

Acerca disso, comumente se observa a repetição de falas que envolvem a escassez de projetos, mas nem sempre se aborda como esses projetos devem ser estruturados, como podem ser melhor elaborados, implementados e avaliados. As iniciativas de capacitação do corpo técnico e gerencial dos órgãos de turismo sobre gestão de projetos são falhas no país. A exceção de algumas ações isoladas, como uma capacitação recente do MTur, objetivando que cada

estado elaborasse um portfólio mínimo de projetos aptos e plano de ação para captação de investimentos em Turismo (Portal Oficial do MTur, 2023). Assim, ratifica-se que ainda se conhece pouco, ou quase nada, sobre a atuação do próprio órgão brasileiro, na prática, com gestão de projetos.

Adiante, tencionando compreender se existia algum espaço de proposição de novos projetos turísticos do setor público, os gestores responderam o seguinte (ver Figura 12).

Figura 12 – *Grafo de Espaço de Proposições de Novos Projetos Turísticos do Setor Público*



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

O projeto, como centro dessa discussão, aponta que os conselhos, os recursos, o turismo e a formalização e discussão de ideias são pontos cruciais para sua viabilização. A análise de similitude torna claro esse entendimento, apresentando que é necessário haver coerência e

defesa nas discussões, e que as IGRs, por meio dos conselhos, são a representação desse espaço. Os conselhos estaduais assumem sua pauta direta em consonância com o turismo e com os prefeitos, revelando que esses espaços também são vistos como fomentadores, como geradores de recursos.

Outrossim, o projeto, em sua ampla teia de palavras aglomeradas, acrescenta que as ideias, os recursos, os editais, os roteiros, os municípios e os conselhos são os vetores desse processo. Esse entrelace aponta para os elementos que constroem essa rede da regionalização do turismo no Brasil, sendo sustentada por meio de projetos e, tendo na roteirização um norte. Contudo, as falas dos gestores, e que complementam essa análise, vão além e exploram as limitações nesses espaços, o que impede o avanço das ideias para projetos, das reuniões para coerência, defesa e fomento, assim como do próprio conselho (estadual, regional ou municipal de turismo) enquanto espaço adequado e destinado pelo MTur para tais discussões e proposições, no âmbito do PRT (Brasil, 2022a).

A gente deveria estar se reunindo duas vezes ao ano no Conselho Municipal. E, fora o Conselho Estadual de Turismo, a gente tinha um Fórum de turismo. E esse fórum a gente tratava disso, com relação a projetos. **Só que depois que o secretário saiu, esse fórum nunca mais existiu. E aí ficou o Conselho, que não é uma instância para projetos. Não tem nenhuma outra. Seria interessante se houvesse esse espaço. Talvez os conselhos, os próprios conselhos municipais.** É o que eu quero construir (I3, 2024).

Bom, pelo menos a gente cria, ajuda a trabalhar com eles - **Conselho Estadual de Turismo, conselhos regionais das instâncias de governança, até os próprios conselhos municipais** - nesse sentido. Só que, na realidade, eles não estão trabalhando nesse sentido (I4, 2024).

Eu acho que as reuniões do Conselho abrem espaço para discussão, para participação, das rotas turísticas, das formalizações, quando a gente vai fazer a formalização. Então, esse é o espaço que tem para poder trazer. **E a Secretaria de Turismo é muito aberta para poder trazer através da figura do Secretário,** que tem larga experiência no turismo, no PRT (I5, 2024).

Em outras falas isso é reforçado, “Tem o Conselho de Turismo. O estadual e as IGRs” (I6, 2024), mas fica evidente que a dinâmica de atuação é distinta: “nós temos conselhos, mas

eles não se reconhecem como um ponto focal para isso” (I7, 2024); “Então, o Conselho Estadual, ele é assim, uma vez por ano” (I8, 2024). Esses trechos mostram o quanto os conselhos ou fóruns de turismo são diversos em seu funcionamento, suas particularidades, seus atores e suas limitações.

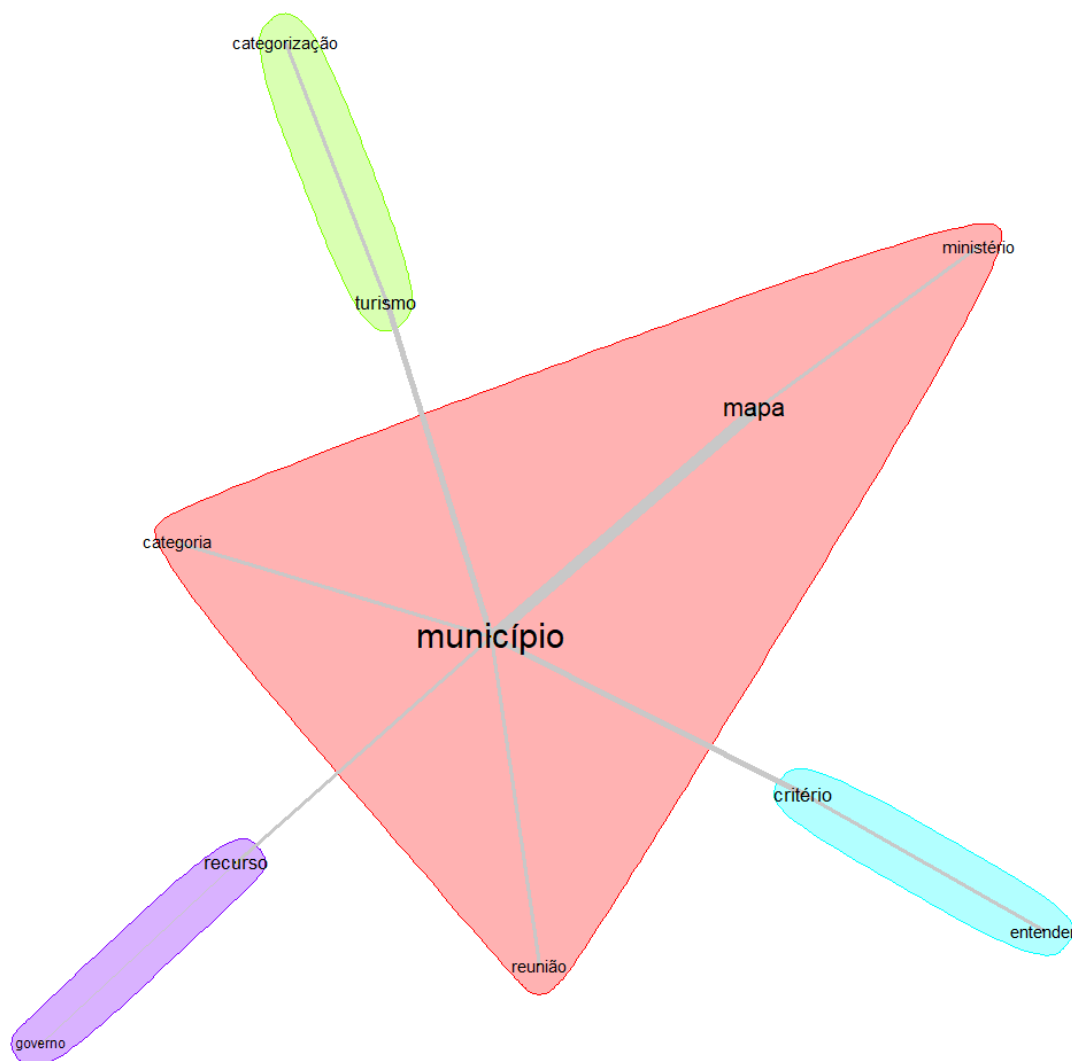
Compreendendo cada estado, região ou município como uma unidade e que possuem suas características, considerando ainda, que o turismo é dinâmico e complexo, o PRT por meio da governança e da gestão descentralizada ainda tateia (Chaves & Secchi, 2022) nos próprios espaços de discussão em que a proposição de novos projetos deveria assumir um protagonismo na busca por soluções mais assertivas e viáveis no desenvolvimento do turismo regional.

Nós temos o Fórum Estadual de Turismo, que é presidido pela nossa secretária e existe o Conselho Estadual, e existe o Fórum Estadual, também, onde tem as reuniões. Inclusive, o Fórum Estadual fica dentro da própria Assembleia Legislativa. Ele funciona lá dentro das reuniões, nas audiências. E onde o trade, também, ele é muito atuante. **Então, a gente consegue se reunir. Então, hoje a gente percebe claramente isso. Então, assim, a porta da secretária é aberta a qualquer momento, qualquer técnico chega lá, ela está lá disposta pra atender. Telefone, é do mesmo jeito. Então, assim, hoje tá muito flexível essa questão dessa aproximação com os municípios e com a gente. E, ao mesmo tempo, a gente vai estar com o governo federal também** (I9, 2024).

Em contrapartida, algumas falas destacam a disponibilidade do gestor máximo da secretaria de estado do turismo, como sendo algo de grande valia para o avanço nas discussões e proposições de projetos, de fato, reitera que a vontade política, a visão compartilhada, o apoio da alta gerência a projetos específicos faz toda a diferença nessas empreitadas (Kerzner, 2015).

Além disso, questionou-se aos gestores se eles acreditavam que a categorização dos municípios e o Mapa do Turismo Brasileiro são importantes para o fomento de projetos turísticos do setor público. O resultado do compilado das palavras que mais se destacam, estão na Figura 13.

Figura 13 – *Grafo de Importância da Categorização dos Municípios e do Mapa do Turismo Brasileiro para o Fomento de Projetos Turísticos do Setor Público*



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

Os resultados da análise de similitude demonstram uma forte incidência partindo dos municípios, como elemento central, para o Mapa, turismo, recursos, critérios, categorização. Essa junção de palavras revela um discurso coerente com as ações do MTur em que os municípios, para fazer parte do Mapa precisam atender a critérios pré-determinados (Portaria MTUR nº 41, de 24 de novembro de 2021), assim como, apresenta uma menor relação com a categorização que é contraponto entre os gestores.

Embora a categorização (instituída pela Portaria nº 41 de 24 de novembro de 2021) tenha impulsionado a regionalização do turismo juntamente com o Mapa do Turismo Brasileiro

(Brasil, 2022b), é correto afirmar que está passando por reestruturação e deve ser modificada, uma vez que o formato atual não atende de forma satisfatória aos municípios, que relatam distorções e necessidade de adequação à realidade de cada local.

Porque a categorização é muito criticada pelo próprio critério. Eu sei que realmente o turismo tem essa dificuldade de ver isso. Eu entendo quais são os critérios que são utilizados. Consigo ter essa compreensão lógica de que a única base de dados que a gente encontrou que pudesse ser realmente seria o CAGED de geração de trabalhos formais. **Então, eu entendo o critério do Ministério do Turismo, mas eu sinto a dor do município.** Ele quer melhorar a categoria dele. Inclusive, economicamente, e o que deveria ajudar está travando, que é essa categorização (I1, 2024).

Nessa discussão, há contrapontos, cabe ressaltar que a categorização é uma forma de impulsionar a regionalização, junto com o Mapa do Turismo, apesar das falhas apontadas e necessidades de melhorias, alguns gestores reconhecem que esse é um modo de incentivo aos municípios, para que se organizem.

Eu acredito que sim. **Porque isso aí vai ajudar, vai incentivar municípios a se organizarem melhor.** Porque nós temos municípios aí que hoje eles já se preocupam, eu quero sair da categoria E, eu quero sair da categoria D, saber o que é que eu faço. **Então, eles já estão tendo uma outra visão. Já deu uma mexida, né?** (I4, 2024).

Porque o mapa turístico, ele dá ao município uma visibilidade. Quer dizer, ele mostra que o município está realmente investindo no turismo. Quando o município tem aquele certificado, que faz parte do mapa turístico, é diferente. Então, aquilo ajuda muito, tanto na captação de recursos, na criação de projetos. Então, eu acho que **faz diferença, estimula** (I5, 2024).

Quanto à organização por meio da categorização e do Mapa, para captação de recursos para projetos, os gestores também afirmam que esse caminho é viável, mas é preciso que os municípios se articulem, busquem os espaços como as reuniões das IGRs, COMTUR, para iniciar esse processo. entretanto, existem ainda aqueles municípios que não aderiram ou não se apropriaram do que é a categorização e o Mapa, mas sabem da sua relevância para receber recursos junto ao MTur e com parlamentares via emenda.

E esses critérios, na maioria das vezes, indicam os municípios que são melhor estruturados ou com melhor potencialidade. Então fica mais fácil eu acho que **o Ministério e o Estado têm uma garantia maior de que esses municípios têm condições de desenvolver os projetos** (I6, 2024).

E, também, o Ministério, outro dia, me ligou porque vários municípios, outros municípios, que estavam pleiteando recursos com o Ministério, que existia, mas que não estavam dentro do mapa. E que se a gente pudesse voltar e informar, porque **os municípios não sabiam o que é mapa turístico, mas que eles precisavam do mapa pra receber recurso** (I7, 2024).

Apesar de que aqui, **muitos municípios estão no mapa por conta dos recursos das emendas parlamentares** que os deputados destinam para isso (I8, 2024).

Então eu vejo hoje. Uma política muito interessante. Que a gente começa realmente a pensar o turismo como atividade econômica. A gente fala muito disso. Mas é muito dentro da informalidade. E quando começa a se olhar para os municípios que começam a se organizar. A gente sempre diz quando a gente vai fazer reuniões. Gente vocês tem um poder na mão. Porque vocês tem um instrumento, que é a IGR. **Então vocês tem uma região turística, uma IGR na mão. Aí vocês podem se unir. Nós temos instâncias de governança, que tem 17 municípios, são 17 prefeitos. Então a gente tem um poder muito grande** (I9, 2024).

Essa força de articulação política que a IGR representa para os municípios de uma determinada região turística é realçada pelos gestores estaduais de turismo, que representam o PRT em seus estados (a exemplo do I9 na fala acima). Porém, todas as falas destacadas ao longo deste capítulo reiteram como a política de regionalização se entrelaça com questões relevantes e abordadas por esta tese, a saber: recursos, parcerias, projetos, roteiros, governança, entre outros.

Como as emendas parlamentares são um ponto de encontro nos projetos do setor turístico, foi questionado aos gestores entrevistados se já haviam atuado em algum projeto de roteirização turística cujo recurso para implementação foi oriundo de emenda parlamentar (ver Figura 14).

Figura 14 – *Nuvem de Palavras da Atuação em Projeto de Roteirização Turística com Recurso de Emenda Parlamentar*



Nota. Nuvem de palavra gerada no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

A partir da nuvem de palavras gerada pelas respostas dadas, é possível compreender o recurso atrelado ao município, assim como fica visível que são destinados para projetos de infraestrutura, especialmente, para construção ou reforma de praças e sinalização turística. Outro ponto relevante é a destinação de recursos para eventos, como o São João. Esses dados vão ao encontro do que relatam Pequeno (2023) e dos dados destinados ao turismo no Painel de Transferências de recursos do Governo Federal (Brasil, 2024b).

Não foi nem emenda, foi um recurso do Ministério do Turismo. E a gente direcionou lá pra reformar a Ponte. **O recurso pra infraestrutura tem** (I2, 2024).

Na época eu trabalhei com o Siconv, sim. **Mas com roteiros, não tive. Tinha sinalização turística.** A gente trabalhava com sinalização turística (I4, 2024).

É o prefeito que encabeça **o que é que dá visibilidade, fazer as estradas.** Mas é a realidade (I7, 2024).

Embora haja escassez de recursos para o turismo, dado o tamanho de suas demandas e da dimensão territorial do País, é certo que não há uma gestão eficiente e eficaz do que se tem. No que pese o fato de vários municípios terem necessidades diversas de infraestrutura básica, quem dirá turística, ainda assim, a destinação e uso dos recursos é consideravelmente desigual e desvirtuada. O turismo carece de investimentos em muitas frentes, é certo afirmar que além da infraestrutura, dos eventos e da promoção, ações de estruturação da oferta, como a própria

formatação de roteiros turísticos, ação fundamental para a interiorização do turismo, não recebe incentivos suficientes para se desenvolver.

A gente conseguiu um recurso via emendas parlamentares. A gente foi a Brasília. Então foi um bom recurso para a gente fazer o São João. **Então esse recurso veio para a gente e a gente bombou com esse evento. Não é para roteirização** (I3, 2024).

Acerca disto, o presente estudo comprova que a roteirização turística, pauta relevante no PRT, não é prioritária na prática, especificamente, na destinação de recursos para sua execução. Por sua vez, as consequências são desastrosas do ponto de vista da elaboração, implementação e avaliação de projetos dessa natureza.

Ademais, a cartilha parlamentar do turismo, criada para orientar a destinação de recursos por meio de emendas parlamentares, estabelecendo normas de repasse desses recursos para a execução de projetos e ações, deveria priorizar os municípios que estão inseridos no Mapa, 90% dos recursos ao todo (Brasil, 2023c). A partir desse entendimento, deveria haver uma melhor distribuição e otimização de recursos públicos, entretanto, na prática isso ainda não se concretiza de forma satisfatória.

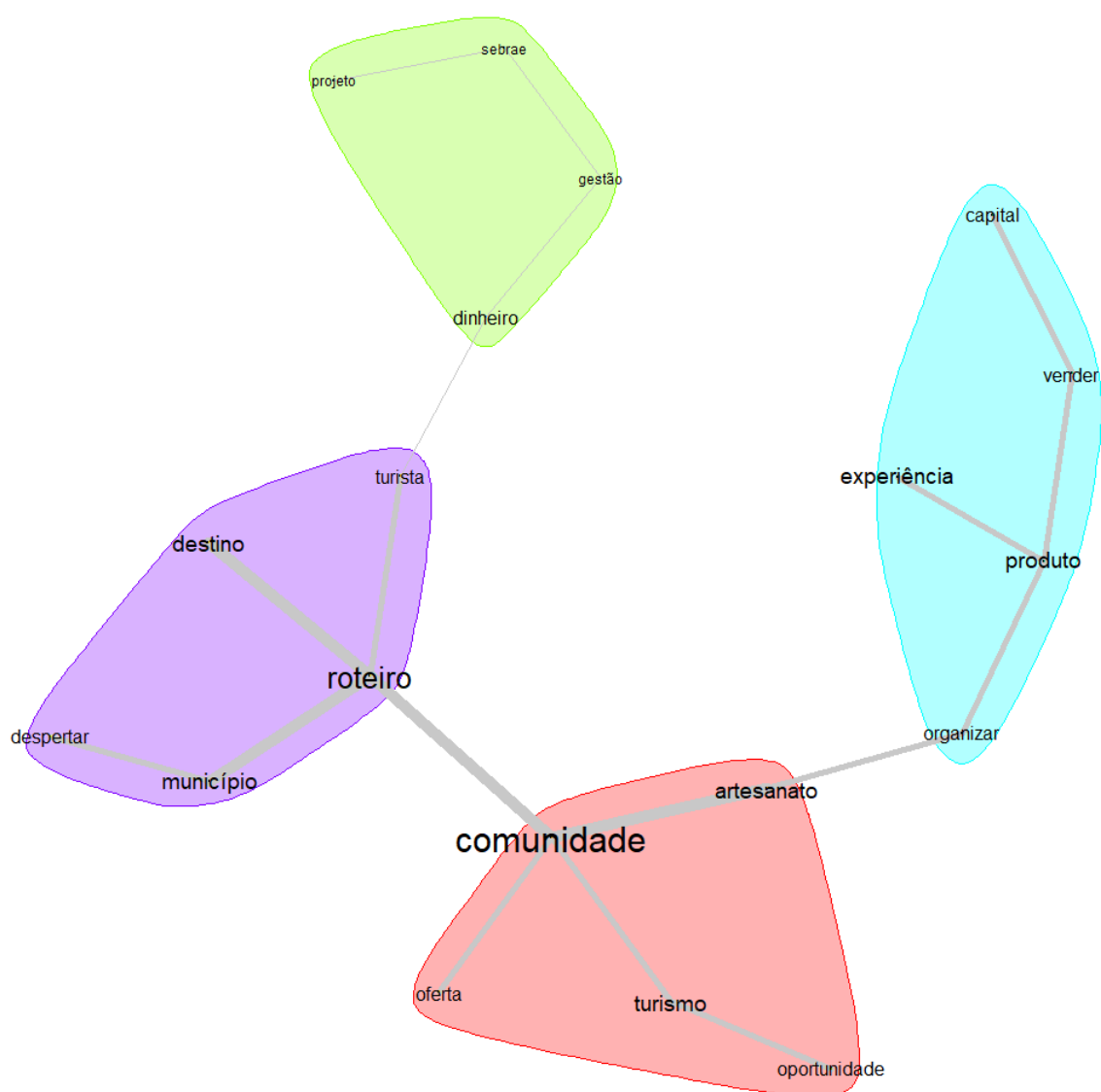
Eu lembro de quando ela foi criada de que os recursos, 90% são para municípios, os recursos têm que ser deixados para o município do mapa e fica 10% livre. E que, **apesar do Ministério jurar de pé junto, que não ultrapassa os 10%, eu nunca fui no portal da transparência conferir, para não ter raiva. Um pórtico, praça, calçamentos, só isso** (I9, 2024).

Os recursos de emenda parlamentar entram pela Secretaria de Turismo. Então lá tem um setor que trata disso e **a grande maioria é infraestrutura. Muitas vezes, ele vem com a rubrica de infraestrutura turística, mas não é infraestrutura turística.** É a praça, reforma da praça. É pórtico, campo de futebol, quadra esportiva. [...] **Porque o deputado já libera com aquele projeto específico** (I6, 2024).

A maioria das emendas para aqui vem para obras. Então a gente fica meio que descampeado, e aí eu me interessei de pegar a cartilha parlamentar e ver os recursos. [...] **Só chega para a infraestrutura ou eventos**, enfim, é isso aí. A realidade é essa (I8, 2024).

Para embasar, por fim, a teia da regionalização com a roteirização turística, foi questionado aos gestores interlocutores do PRT, o seguinte: Você acredita que os produtos gerados a partir de um projeto de roteirização turística podem trazer impactos positivos aos destinos? E todos os gestores indicaram que sim, roteiros trazem impactos positivos aos destinos. Prosseguindo, foi solicitado que indicassem tais impactos positivos (ver Figura 15).

Figura 15 – *Grafo de Impactos Positivos aos Destinos, a Partir da Formação de Roteiros Turísticos*



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

A comunidade ancorada no centro desse processo, ressaltada pelos gestores, representa a essência da formação de um roteiro, especialmente, com recursos do setor público

(incluindo o Sebrae). A formatação de roteiros institucionais vai além do que se apresenta fisicamente ao visitante, pois as questões sociais estão imersas nesse processo. Considerando a coerência com a cultura e a história local, é preciso que o processo de roteirização turística integre diversos atores, fatores e dinâmicas (Virginio & Fernandes, 2023, p. 26).

No núcleo que forma a análise a partir da comunidade, ainda surgem palavras como o roteiro, o turismo e o artesanato, atrelando esses produtos como segmentos da oferta local. Com destaque para o artesanato que se une a outras palavras, como organizar, experiência, vender e capital, na condição de produto, mostrando que os gestores referenciam como produtos turísticos tanto os roteiros quanto o artesanato. Nesse ínterim, o núcleo central de relevância exponencial apresentado pela figura é o que destaca o roteiro, cuja forte relação com o município, o turista e o destino, percorrem na análise de similitude uma aproximação coerente com a teoria. Especificamente, no que se refere aos roteiros institucionais que “dependem de uma organização coletiva por parte dos responsáveis pela oferta turística local” (Bahl & Nitsche, 2012, p. 41).

A partir do momento que, se ele foi bem elaborado, bem estruturado, teve toda uma participação, não apenas da comunidade, mas da cadeia produtiva envolvida.

Se foi validado pelo conselho municipal, pela governança regional, se todo mundo se apropriou, se empoderou, tem conhecimento do que isso se trata, e aí entra muito mais setor privado e comunidade do que o setor público, exatamente pela rotatividade do setor público, **isso vai gerar um impacto positivo no aspecto de realmente ele cumprir o turismo como atividade econômica que ela é** (I1, 2024).

Diante disto, se observa (agora no núcleo secundário) a vinculação de turistas a dinheiro, permitindo analisar esse panorama desde a gestão, passando pelo Sebrae e, finalmente, chegando aos projetos. Corroborando os achados da pesquisa até aqui, especialmente, reforçados na fala dos gestores entrevistados “O roteiro, quando ele dá certo, ele movimenta mão de obra, ele movimenta a economia, ele traz melhoria em infraestrutura, porque quando vem mais turista, vem mais investimento, turista traz mais dinheiro” (I5, 2024).

Entretanto, a preocupação do gestor não somente com o dinheiro que virá a partir do turismo, mas com a comunidade na formatação de um roteiro deve ser evidenciada, de modo que somente um especialista em turismo pode agregar, prever, direcionar todo o planejamento necessário, para que haja sustentabilidade nesse processo.

Por isso que a gente ainda não lançou o projeto. **A nossa preocupação, primeiro, é realizar um estudo de capacidade de carga, que o Sebrae vai pagar.** Depois, a gestão, como é que vai ser a gestão? Porque quando não se tem nada, ninguém quer. É uma comunidade pobre, mas lá tem ostra (pobre economicamente), tem mel, artesanato, passeios dentro do mangue. Tem três tipos de mangue lá. Tem um potencial gigantesco que já se vende. **Só que hoje ninguém tem um olhar para dizer, vamos cuidar? Mas no dia que ela estiver perfeitinha todo mundo vai querer chegar** (I2, 2024).

Por exemplo, a gente tem um roteiro hoje que são das vinícolas. Então, o município (que vou dar como exemplo) é um destino frio e tal. Mas, quem se destacava, que era o portão de entrada, era outro destino. E aí o município começou a ir para um outro caminho. **Não só trabalhar com roteiros já consolidados, mas fazer novos produtos, diversificar isso.** E aí começou a trabalhar, por exemplo, com frutas vermelhas. Colha e pague. Vamos plantar morango? O terreno é bom? O que a gente vai fazer? Vamos divulgar isso aqui (I3, 2024).

A gente tem um município e uma agência de viagens local, ela trabalhou por conta dela, **três comunidades quilombolas e capacitou e fez um roteiro, e essas comunidades estão ganhando, estão aumentando a sua produção:** pra quem fazia comida, fazia o artesanato, e teve a iniciativa de uma família que tinha uma propriedade e resolveu abrir um camping, e o deles deu certo. **Eles se comunicaram com todos os sítiantes no entorno da propriedade deles. Então, pessoas que vivem ali há décadas, uma cultivando flores, a outra fazendo doces, o outro organizando um local que é bom pra banho, então as pessoas que iam acampar eram levadas como se fosse um roteiro pra conhecer esses três sítios,** eles não fornecem café no camping, então no sítio de dona Fulaninha que faz o café da manhã, o almoço e o jantar, a outra fulaninha vende flores, porque todo mundo que vai embora acaba comprando flores, levando flores. A mesma coisa com a outra que faz e vende os doces, as pessoas vão lá e compram e levam (I6, 2024).

As falas dos gestores foram repletas de exemplos em seus estados de atuação, todos trouxeram casos de formatação de novos produtos e explicaram, na prática, como os roteiros podem trazer impactos positivos, tendo a comunidade como o principal elo nesse fazer, além de demonstrarem interesse em fazer o trabalho de forma sustentável, não somente pelo aspecto econômico, mas incluindo o social e o ambiental.

Isto posto, os resultados apresentados até aqui, amplificam os projetos de roteirização turística, no âmbito do PRT, compreendendo que ao formatar um novo produto turístico em uma determinada localidade, não é somente os recursos que importam, mas: as comunidades, as parcerias como é o caso do Sebrae, as diversas ações isoladas e coletivas, os espaços de discussão e proposição de novos projetos (como as IGRs), iniciativas como a categorização e o Mapa do turismo brasileiro, todos são indicativos para alavancar o turismo nesse cenário.

Contudo, existem descompassos nessa caminhada, a exemplo da ausência de recursos para projetos de roteirização turística, tendo o investimento por meio de emendas parlamentares essencialmente destinado à infraestrutura e que, raramente, é turística. Ademais, não conhecer o fluxo de projetos do próprio MTur, distancia os gestores do PRT nos estados, dessa pauta. Sem especificar que a contradição entre o que se prolifera na teoria entre o PRT, nos próprios planos nacionais de turismo e outros documentos da regionalização, fica aquém do que se observa na prática.

Essa análise²² permitiu identificar a ocorrência das palavras-chave que foram utilizadas na busca imputada a partir dos documentos: Brasil (2003; 2007a; 2007b; 2013; 2018; 2022a; 2024a), trazendo o arcabouço teórico da regionalização nos PNTs e reafirmando sua relevância como política pública de desenvolvimento do turismo nacional. Observou-se, que os termos “roteiros”, “ações”, “projetos” e “destinos” são os mais recorrentes. Todavia, reitera-se que a descontinuidade de algumas ações nos PNTs, se contrapõe à continuidade da regionalização do turismo, reforçando sua relevância e solidez como um dos princípios da Política Nacional de Turismo.

Sobre a gestão por meio de projetos, o MTur informa que as regiões brasileiras devem implementar o PNT por meio de projetos específicos, cuja finalidade será: a consolidação de produtos turísticos, o atendimento a necessidades de infraestrutura turística ou de apoio à atividade, entre outras. Assim, fica a cargo dos Estados, Instâncias de Governança Regionais e Municípios a elaboração e realização de projetos para implementar o PNT em âmbito local.

²² Publicada na forma de resumo expandido, nos anais do evento ABRATUR 2025.

4.1.2 A gestão de projetos turísticos do setor público na literatura: uma revisão sistematizada²³

A gestão de projetos turísticos tem acontecido sem o acompanhamento de investigação que ajude a compreender o setor, assim como as perspectivas de sua evolução. Assim, a Tabela 45 apresenta as principais pesquisas sobre o tema, porém, sob um olhar aos projetos turísticos oriundos do setor público, em diversos países (a partir de buscas realizadas na *Web of Science* e *Scopus*), incluindo o Brasil (este, a partir de pesquisa complementar, realizada no *Google Scholar*, conforme descrito no capítulo da metodologia).

Tabela 45 - Publicações Sobre Gestão de Projetos Turísticos no Âmbito do Setor Público

Ano	Autor (es)	País ^a	Título
2012	Peric	Croácia	<i>Implementation of Project Management in the Bot Model of Public-Private Partnership in Croatian Tourism</i>
2013	Girardi & Rabechini Jr.	Brasil	Abordagem contingencial: gestão de projetos públicos de turismo pela estrutura diamante
2014	Scotton <i>et al.</i>	Brasil	Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: o caso de Bento Gonçalves-RS
2016	Nunes	Brasil	O gerenciamento de riscos nos projetos turísticos: o caso do Projeto de Turismo Solidário no distrito do Frade – Macaé (Rio de Janeiro/RJ, Brasil)
2018	Pranzini <i>et al.</i>	Itália	<i>Shore Protection Structures Increase and Evolution on the Northern Tuscany Coast (Italy): Influence of Tourism Industry</i>
2019	Gao <i>et al.</i>	China	<i>An Integrated Rural Development Mode Based on a Tourism-Oriented Approach: Exploring the Beautiful Village Project in China</i>
2020	Jesus & Carvalho	Brasil	Participação social na gestão de espaços urbanos para o turismo: uma análise da região da Praia Grande – São Luís
2021	Azazz <i>et al.</i>	Egito	<i>Developing a Measurement Scale of Opposition in Tourism Public-Private Partnerships Projects</i>
	Krizaj <i>et al.</i>	Áustria, Inglaterra, Itália, Portugal, Finlândia,	<i>A Technology-Based Innovation Adoption and Implementation Analysis of European Smart Tourism Projects: Towards a Smart Actionable Classification Model (SACM)</i>

²³ Artigo completo submetido para publicação em um periódico científico da área de turismo.

Ano	Autor (es)	País ^a	Título
		França, Alemanha, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suécia e Suíça.	
2022	Mwesiumo <i>et al.</i>	Noruega	<i>Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway.</i>
2023	Akhavan <i>et al.</i>	Estados Unidos, Canadá, Tailândia, Singapura, Malásia, Índia, Coreia do Sul, Tunísia e Irã.	<i>Understanding critical success factors for implementing medical tourism in a multi-case analysis</i>

Nota. Dados da Pesquisa (2025)

^a Se refere ao País como locus de realização da pesquisa.

Destaca-se, que para contemplar uma discussão mais aprofundada e a visão dos artigos nacionais e internacionais sobre o assunto abordado, optou-se por analisar e, conseqüentemente, apresentar duas seções: o panorama brasileiro e o panorama internacional da gestão de projetos turísticos do setor público.

4.1.2.1 Gestão de Projetos Turísticos do setor público: Panorama brasileiro

Quanto à análise dos dados, as pesquisas realizadas sobre gestão de projetos turísticos do setor público no Brasil revelam que o caráter qualitativo é predominante, assim como o estudo de caso e os métodos de coleta primária e secundária; igualmente, tem na análise de conteúdo sua principal técnica de análise. Por outro lado, os resultados predominantes apontam lacunas que devem ser superadas para que a gestão de projetos turísticos do setor público brasileiro alcance eficiência e eficácia, como: mais tempo para o planejamento do projeto e capacitação da equipe.

Em seguida, nas limitações da pesquisa, o envolvimento direto dos pesquisadores com o objeto estudado, revela que podem ocorrer vieses no percurso. Portanto, de um modo geral,

pode-se afirmar que os autores brasileiros que abordam a gestão de projetos turísticos do setor público definem o estudo de caso como ponto de partida, o que vai ao encontro dos dados revelados por Peric (2022); e que, desde o planejamento desses projetos, tanto a gestão quanto as particularidades da atividade turística, ficam aquém dessa prática, evidenciando uma lacuna que precisa ser preenchida.

Igualmente, é consenso entre os autores elencados, que estudar a gestão de projetos turísticos é relevante. Muito embora, reconheçam que há um hiato sobre o assunto, como também apontam outros autores brasileiros (Paula, 2013; Nunes, 2016; Welter & Cury, 2016).

No cenário nacional, os recursos para projetos (principalmente aqueles de infraestrutura) oriundos do governo federal têm sido direcionados para alavancar a atividade turística, mas isso está longe do ideal (Pequeno, 2023). Ademais, a gestão desses projetos parece, ainda, estar aquém do acompanhamento e da consolidação dos resultados propostos (Lima *et al.*, 2017).

Salienta-se que os projetos turísticos desenvolvidos no âmbito do setor público têm recebido ainda mais pressão por resultados eficientes e eficazes. Entretanto, “o modelo de gestão de destino varia entre países e depende de cada localidade, de suas especificidades políticas, socioeconômicas e territoriais, do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados, e da dimensão e importância atribuída à atividade turística” (Korossy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 04).

Nesse contexto, é importante atentar que a gestão de projetos do setor público necessita de investimentos em capacitação e qualificação dos servidores, além de uma cultura organizacional orientada a projetos (Costa & Castanhar, 2003; Landim, 2013; Silva Jr., 2014; Lima *et al.*, 2017; Kreutz & Vieira, 2018; Nobre, 2021).

Por sua vez, Costa (2015) evidencia a falta de projetos públicos voltados para o turismo no distrito de São Francisco Xavier, em São José dos Campos/São Paulo, e a inexistência de ações para o turismo. No que pese o fato de “os projetos turísticos que têm como objetivo a criação de novos produtos turísticos modificam um espaço para o desenvolvimento da atividade turística” (Nunes, 2016, p. 07) é premente considerar os riscos de um projeto, pois carecem de monitoramento e controle, não obstante, desde a elaboração e não somente ao longo do seu desenvolvimento.

Scotton *et al.* (2014) destacaram o guia PMBoK como um mecanismo que se mostra adequado e eficiente para a gestão de projetos de turismo do setor público. Os autores abordam questões pertinentes acerca de uma realidade que é compartilhada por diversos municípios turísticos no Brasil. O que inclui carência de servidores efetivos, especialmente, quando há

uma secretaria ou órgão oficial exclusivo para o turismo, acrescentando ainda o pouco tempo para planejamento dos projetos e a existência de recursos insuficientes e dispersos, já que são oriundos de várias fontes.

É assim que Korossy, Holanda e Cordeiro (2022, p. 06) defendem a criação de uma organização para gestão de um destino turístico, capaz de aglutinar todo o processo de gestão da atividade turística em uma determinada localidade. “É consenso na literatura que o desenvolvimento turístico sustentável pressupõe a existência de um órgão/entidade que planeje, coordene e gerencie a atividade turística e busque articular seus *stakeholders*”. Nesse contexto, acredita-se que um setor ou escritório de projetos possa dar impulso a essas questões se alocados dentro dos órgãos oficiais de turismo, seja na esfera municipal, estadual ou federal.

Por sua vez, Girardi e Rabechini Jr. (2013) concluíram que: a teoria contingencial é adequada para projetos de turismo, dadas as particularidades que envolvem essa prática; tipificar um projeto é o melhor caminho para escolher o melhor estilo de gestão a ser adotado; o gerente de projetos não pode negligenciar a complexidade, os riscos e a atenção necessária que o projeto requer; os fatores de tempo, custo e escopo são importantes, mas a estratégia também deve ser colocada em destaque.

Em suma, a partir das pesquisas analisadas, em consonância com outras publicações sobre o tema e que reiteram o discurso composto no referencial teórico do presente estudo, considera-se oportuna a necessidade de investigar com maior profundidade a temática no contexto brasileiro.

4.1.2.2 Gestão de Projetos Turísticos do setor público: Panorama internacional

Quanto à análise dos dados, as pesquisas realizadas sobre gestão de projetos turísticos do setor público, em âmbito internacional, também reforçam os estudos de caso e o caráter qualitativo como predominante (ver capítulo 2.4.2). A coleta dos dados tem como principais técnicas, a pesquisa bibliográfica e documental, e a realização de entrevistas com um público especializado, respectivamente. Todavia, mostram uma maior variedade de métodos e técnicas, se comparado com os artigos brasileiros analisados. Abaixo algumas ideias principais são retomadas.

Para Koslovski (2019), o conceito de projeto tem sido usado principalmente no campo técnico, como um conjunto de documentação para um determinado objeto. Entretanto, “para

uma gestão eficaz de projetos na área do turismo é necessário considerar as propriedades do produto turístico como um objeto de *design* especial” (2019, p. 102).

Awodele e Ayene (2011) apontaram para a gestão de riscos como um dos caminhos para o melhor gerenciamento de projetos na área. Versando para o caráter sustentável de projetos de turismo rural em estágios iniciais na região de Traena (Noruega), o trabalho de Mwesiumo, Halfdanarson e Shopak (2022) identificou a importância do equilíbrio nas dimensões sociais, ambientais e econômicas para a obtenção de resultados positivos em termos de desenvolvimento das iniciativas.

Ao discorrer sobre a implementação de um modelo de Parceria Público-Privada (PPP) no turismo Croata, Peric (2012) relaciona que este é um modelo de projeto específico que os princípios básicos de gerenciamento de projetos podem ser aplicados. A essas questões, é premente considerar que no Brasil também surgem em estudos semelhantes (Paula, 2013; Nunes, 2016; Pequeno, 2023).

Nesse mesmo raciocínio, Azazz *et al.* (2021) discorrem sobre o fracasso de uma experiência de e-Turismo no Egito devido à oposição das partes interessadas, evidenciando a “falta de valor percebido, de força relacional, de abordagem de gestão das partes interessadas e de um mecanismo de gestão de conflitos (e de poder), além de capacidades inadequadas das partes interessadas e resultados de experiência insatisfatória” (2021, p. 01), fatores considerados antecedentes da oposição aos projetos de PPP de turismo.

Em pesquisa realizada na Letônia, Bruna e Pulmanis (2011) constataram que os projetos de turismo rural não aplicam os princípios de gestão de projetos, resultando em um desenvolvimento mínimo do turismo ou a descontinuidade da atividade comercial após a sua implementação. Reitera-se que as exigências para profissionais dessa área circundam, entre outras coisas, planejar capacitações e políticas de gestão de pessoas para o serviço público (Nobre, 2021).

Referente às características do gerenciamento de projetos aplicados ao turismo, tendo nos destinos a base para sua implementação, corrobora-se Hua (2017) que é preciso: Estudar a realidade local, antes de implementar qualquer projeto de turismo; Implementar um monitoramento adequado para a sustentabilidade do projeto; Levar em consideração outros departamentos na concepção e operacionalização do projeto turístico; Analisar a vida cotidiana dos autóctones; Desenvolver relações externas e unidades de gestão local em conjunto com o governo; Utilizar sistemas de informação avançados; dentre outros. Não obstante, o Estado é obrigado a avaliar regularmente seus programas e atividades (Costa & Castanhar, 2003).

Pelo exposto, considera-se que as contribuições dos autores elencados compõem o *corpus* teórico desta análise, se mostrando relevantes para o avanço no entendimento sobre a gestão de projetos turísticos, especialmente, aqueles advindos do setor público.

Acerca dos principais resultados, observou-se que: recursos humanos carecem de um olhar aguçado, para que não se configurem como fator limitante na aplicação do gerenciamento de projetos turísticos; Tomadores de decisão são altamente influenciados pelas partes interessadas, pois representam uma parte significativa dos eleitores, atores fundamentais quando se trata de projetos do setor público; sob o estímulo do turismo rural, uma área rural pode se converter em um espaço social com valor econômico; Fatores, como a falta de valor percebido, força relacional, gerenciamento de partes interessadas e de conflito (e poder) são antecedentes da oposição a projetos de PPP de turismo.

Ainda com base na revisão sistematizada da literatura realizada, foi possível identificar os principais temas relacionados na gestão de projetos turísticos no âmbito do setor público, sendo estes categorizados da seguinte forma: a) segmentação do turismo (rural, de saúde, cultural, costeiro); b) sustentabilidade; c) parcerias público-privadas; d) partes interessadas; e) comunidade local; f) Sucesso em projetos.

O foco na segmentação turística (especificamente rural, de saúde, cultural e costeira) aparece como uma das principais características dos trabalhos analisados. Isso reflete uma tendência de que a gestão pública vem buscando desenvolver projetos que realizam o manejo adequado de recursos e características pré-existent em cada localidade a fim de promover o desenvolvimento do turismo nesses espaços, realidade esta que reflete as concepções de Hua (2017) no tocante à necessidade de se conhecer previamente a realidade dos locais em que serão implementados futuros projetos de turismo.

Outro tema que apresenta efetivo destaque nos artigos analisados é a sustentabilidade. Isso posto, parece unânime entre os autores a ideia de que o gerenciamento de projetos turísticos esteja voltado para alcançar ideais sustentáveis em múltiplas dimensões (social, econômica, ambiental), durante todo o ciclo de vida do projeto, o que se alinha diretamente às concepções trazidas por Burukina (2019).

A importância das parcerias público-privadas e das partes interessadas na implementação de projetos turísticos também aparecem como temas recorrentes. Em linhas gerais, percebe-se forte crítica à ausência de aspectos do gerenciamento de projetos na formulação de PPPs, o que por sua vez, pode ser um dificultador para o alcance do sucesso nos projetos. A esse cenário adiciona-se a necessidade em se promover ações de engajamento (e

redução da oposição) das partes interessadas, uma vez que este consiste num importante indicador de desempenho e alcance de resultados de um projeto (PMI, 2021).

Já a comunidade local aparece majoritariamente vinculada à aspectos que contemplam as formas de participação nos projetos (e seu respectivo grau de sustentabilidade), bem como da necessidade de qualificação do seu processo formativo, visando alcançar o sucesso das iniciativas tal como apontam Burukina (2019) e Koslovski (2019).

O sucesso em projetos foi igualmente contemplado como tema prioritário, estando vinculado diretamente a aspectos como: apoio entre as partes/atores envolvidos, capacidade de liderança, fatores críticos, mobilização de recursos e desenvolvimento de redes de apoio. A Tabela 46 traz um apanhado geral sobre os temas e efeitos práticos.

Tabela 46 - Principais Temas e Efeitos Práticos a Partir da Revisão da Literatura

Ano	Autor (es)	Categoria de Temas	Efeitos Práticos
2012	Peric	C, D e E	Necessidade de aprimorar aspectos do gerenciamento de recursos humanos para a implementação da gestão de projetos no modelo BOT no turismo em PPPs.
2013	Girardi & Rabechini Jr.	D e F	Apesar da organização pública adotar algumas práticas para a gestão de projetos, ainda há lacunas entre o que propõe a literatura e o que é aplicado com relação à tipificação de projetos. Neste contexto, a abordagem contingencial poderia trazer grandes avanços para a gestão de projetos públicos.
2014	Scotton <i>et al.</i>	D e F	O gerenciamento desses projetos demonstra que os valores realmente aplicados, muitas vezes, não condizem com os captados. Essa situação dificulta a realização de planejamento dos projetos com antecedência e o gerenciamento de forma mais eficaz. O PMBoK mostrou-se uma ferramenta eficiente na gestão de projetos de turismo do setor público.
2016	Nunes	A, C e E	Atribuiu-se grande importância para a fase do planejamento, identificação e análise dos riscos, para então verificar a possibilidade de implementação do projeto. Dispor de um maior tempo para a identificação e planejamento detalhado das ações é fundamental para reduzir os gastos, gerenciar com eficiência os recursos e o tempo.
2018	Pranzini <i>et al.</i>	A e D	O desvio de sedimentos poderia ter sido implementado nos portos turísticos mais importantes na Costa da Toscana e soluções melhores poderiam ter sido adotadas, mas isso requer uma estratégia de longo prazo, incompatível com o tempo de vida dos gestores políticos.
2019	Gao <i>et al.</i>	A, C e E.	A construção de belas vilas é um exemplo típico da estratégia de revitalização rural da China e é uma maneira importante de promover o desenvolvimento econômico rural, mas não é a única maneira. À luz do fato de que as aldeias chinesas estão passando por problemas de declínio e esvaziamento, o governo deve desempenhar um papel de liderança e concluir o planejamento de acordo com as condições locais.

Ano	Autor (es)	Categoria de Temas	Efeitos Práticos
2020	Jesus & Carvalho	D e E	O turismo potencializa o desenvolvimento local, promovendo uma série de alterações nos espaços urbanos. Estudar a participação social na gestão desses espaços por meio dos projetos de lazer e turismo evidencia que a participação dos moradores locais ainda acontece de forma limitada, como espectadores. Em nenhuma de suas fases os gestores apresentam mecanismos de participação social no planejamento e gestão desses projetos.
2021	Azazz <i>et al.</i>	C, D e F	O desenvolvimento de uma escala de medição de antecedentes da oposição de PPP de turismo é essencial para que se lance um olhar sobre a importância das partes interessadas externas ao turismo para o sucesso das PPPs.
	Krizaj <i>et al.</i>	B, C, D e E	O foco na implicação da tecnologia de ponta para a melhoria dos atuais desafios sociais globais vincula o Turismo Inteligente ao conceito de inovação social no turismo. Isso pode ser definido como um impulsionador para vincular comunidades de destino com empresas, com o objetivo de atender às necessidades sociais e alcançar a sustentabilidade econômica.
2022	Mwesiumo <i>et al.</i>	A e F	Nova perspectiva acerca da dependência do caminho, que é frequentemente usada em pesquisas de gerenciamento de projetos, uma vez que sugere que os estágios iniciais de tais projetos exigem a criação de um caminho tático envolvendo ações bem calculadas. Nos projetos de turismo rural, isso dificulta uma análise mais aprofundada sobre outras etapas de desenvolvimento do projeto, em especial ao alcance de resultados.
2023	Akhavan <i>et al.</i>	A e F	FCS como uma lista de itens capazes de impulsionar a adoção ao turismo de saúde em nove países selecionados, a partir de fatores de atração e repulsão como um apoio aos países que desejam investir no segmento.

Nota. Elaboração própria (2025)

Constata-se que, para a implementação de projetos turísticos, deve-se atentar para a complexidade intrínseca a essa atividade e estabelecer um planejamento criterioso. Entretanto, falta maior atenção ao tema desde o interesse por parte dos pesquisadores, já que a produção é ínfima e, por sua vez, maior investimento do poder público em capacitar suas equipes ou mesmo inserir a gestão de projetos como parte de sua organização. Isto é observado nas publicações tanto do Brasil como de outros países, a exemplo da Nigéria, Letônia e Croácia.

Por outro lado, as questões de planejamento, sustentabilidade, características inerentes ao turismo e participação da comunidade local, são pontuadas pela maioria dos autores, indicando uma convergência de apontamentos que se aplicam ao campo da gestão de projetos turísticos do setor público. Assim como, os desafios desse processo, iniciando com a falta de integração entre as partes interessadas e de preparo dos gestores públicos, passando pela má gestão dos recursos, riscos e implementação da cultura de gestão de projetos.

4.2 Gestão de projetos turísticos: Caracterização dos gestores e abordagens sobre metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas

Para compreender o campo da gestão de projetos turísticos, no presente estudo optou-se por identificar as principais características dos gestores que atuam nesse contexto. Assim, ao compreender as abordagens e nuances que envolvem esse cenário, foi possível analisar as principais metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos aplicadas ao turismo.

Os resultados estão divididos em duas seções, sendo uma para apresentar o panorama da gestão de projetos turísticos, a partir da visão dos especialistas do setor público e privado (4.2.1), conforme amostras (A1, A2, B1 e B2) da pesquisa; e outra para esmiuçar como esses gestores trabalham quando se trata de gerir projetos, ou seja, desde metodologias, técnicas e ferramentas, a concepções sobre a influência das características do produto turístico e das áreas de conhecimento do guia PMBoK (4.2.2).

4.2.1 Gestão de projetos turísticos: panorama, a partir dos especialistas do setor público e privado²⁴

Ao analisar a gestão de projetos no turismo, a partir da visão de especialistas do setor público e privado, novos olhares surgem na perspectiva de elucidar pontos fortes e pontos de melhorias nessa prática. Assim, a seção 4.2.1.1 trata dessas características e revela uma interseção entre teoria e prática na gestão de projetos turísticos; ao mesmo tempo, a seção 4.2.1.2 traz elementos que permitem compreender como esses gestores turísticos estão envolvidos nas questões da gestão de projetos, incluindo aspectos próprios desse campo e que são replicados no turismo, e vice-versa.

4.2.1.1 Caracterização dos gestores de projetos turísticos

Caracterizar o grupo de gestores de projetos turísticos²⁵, é pertinente para identificar e traçar um horizonte desses agentes que operam projetos em comunidades, envolvem empreendimentos e serviços, conduzem processos capazes de alterar a dinâmica do turismo nas localidades. Portanto, dos 30 respondentes, quanto ao gênero, a incidência maior é o feminino (24), revelando que a participação das gestoras em projetos turísticos ocorre de forma acentuada. Assim como, a faixa etária representada por aqueles que nasceram entre 1976 e 1985 é composta por quase metade dos gestores (14), seguido por outros que nasceram entre 1956 e 1965 (07) revelando um grupo maduro à frente da gestão de projetos na área do turismo.

A seguir, no intuito de identificar o nível de escolaridade dos gestores pesquisados, questionou-se a formação acadêmica e metade (15) possui mestrado, ao passo que 12 possuem especialização, somente 2 gestores possuem apenas a graduação. *A posteriori*, foi questionado se a formação acadêmica era na área de turismo, os resultados estão expostos na Tabela 47.

Tabela 47 - Formação na área de turismo

Formação	Frequência
Outro	2
Técnica	3
Não possui educação formal na área de turismo	5

²⁴ Os resultados desta seção foram submetidos e aprovados para apresentação no XXV Seminário da ANPTUR e X CLAIT.

²⁵ Especialistas selecionados pelo presente estudo.

Formação	Frequência
Especialização	6
Graduação	6
Mestrado	8
Total	30

Nota. Dados da Pesquisa (2024).

O fato de a formação da maioria dos respondentes (25), mesmo que em diferentes graus, ser área de turismo é uma vertente que qualifica ainda mais a gestão dos projetos no campo turístico. Assim, corroborando Sposito *et al.* (p. 1080, 2022) “a relevância da atuação do Gestor de projetos impacta diretamente os resultados dos projetos. Suas habilidades de liderança, inteligência emocional e comunicação e de formação de equipes são destacadas por vários dos estudos avaliados”. Prosseguindo, os respondentes indicaram há quanto tempo atuam com gestão de projetos turísticos, os resultados estão na Tabela 48.

Tabela 48 - Tempo de Atuação com Gestão de Projetos Turísticos

Tempo de atuação	Frequência
1 a 5 anos	6
6 a 10 anos	6
11 a 15 anos	3
16 a 20 anos	4
Mais de 20 anos	11
Total	30

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados apresentados, metade dos gestores (15) possui experiência com gestão de projetos há mais de dezesseis anos, em contrapartida aos seis que possuem de 1 a 5 anos de experiência. Todavia, Welter e Cury (2016) alertam que tanto a experiência quanto a formação acadêmica dos gestores no turismo ainda possuem incongruências acerca do que se denomina como projetos, isto é, mesmo com formação acadêmica e experiência na área, a gestão de projetos é subdimensionada por esses profissionais.

Acerca disto, a questão seguinte tenciona identificar quais são as principais

características que um gestor de projetos deve possuir, com possibilidade de marcar até três opções (ver Tabela 49).

Tabela 49 - Frequência das Competências Identificadas nas Respostas dos Participantes

Competência	Frequência
Capacidade de lidar com adversidades	15
Capacidade gerencial	17
Habilidades de liderança	13
Comunicação assertiva	13
Flexibilidade	10
Organização	10
Relacionamento interpessoal	9
Inteligência emocional	8
Proatividade	8
Negociação	5
Formação de equipes	5
Empatia	4
Acúmulo de experiência profissional	3

Nota. Dados da pesquisa (2024)

Notadamente, a capacidade gerencial (17) e de lidar com adversidades (15) foram as mais apontadas pelos gestores como características essenciais para quem atua com gestão de projetos, entretanto, apenas 08 consideram inteligência emocional e 05 apontaram a formação de equipes. Isso revela um contraponto com a literatura, já que estudos como o de Rios *et al.* (2020) correlacionam esses aspectos como essenciais na gestão de projetos.

Ao buscar compreender a visão dos especialistas sobre a relevância de possuir uma formação técnica para atuar como gestor de projetos turísticos, a maioria (11) atribuiu uma nota 5 (sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante). Nenhum dos gestores indicou que a formação técnica era irrelevante, mas nove indicaram uma nota 3 (ver Tabela 50), o que representa uma boa parte dos respondentes e que aparentam não visualizar a formação técnica para atuar com gestão de projetos como algo primordial.

Sobretudo, tanto Pencheva (2012) quanto Sposito *et al.* (2022, p. 1080) revelam que, de fato, há uma coerência nesse sentido, pois “a atual formação formal de gerentes de projetos é voltada para as habilidades técnicas e pouco se estuda sobre as chamadas *soft skills*. O Gestor de projetos necessita destas habilidades para dar fluência nas diversas ramificações de relações existentes em um projeto”.

Tabela 50 - Relevância em Possuir Formação Técnica para Atuar como Gestor de Projetos Turísticos

Valor	Quantidade de respostas
1	0
2	1
3	9
4	9
5	11
Total	30

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Por fim, questionou-se qual a relevância de possuir experiência profissional para atuar como gestor(a) de projetos turísticos (Sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante), os resultados estão na Tabela 51. Quanto aos dados apresentados, nota-se que a grande maioria (25) afirmou ser muito relevante (notas 4 a 5) possuir experiência profissional para atuar nesse campo, reforçando que há um contraponto entre a opinião dos especialistas se comparado a relevância da formação técnica com a experiência profissional, sendo o último o mais valorizado.

Tabela 51 - Relevância em Possuir Experiência Profissional para atuar como Gestor de Projetos Turísticos

Valor	Quantidade de respostas
1	0
2	2
3	3
4	12
5	13

Valor	Quantidade de respostas
Total	30

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Quanto aos dados elencados nas Tabelas 50 e 51, em um comparativo entre formação acadêmica e experiência com gestão de projetos, é possível estabelecer que uma função não pode inviabilizar a outra. Assim, corrobora-se diversos autores (Landim, 2013; Kreutz & Vieira, 2018; Rios *et al.*, 2020; Nobre, 2021) no que diz respeito à necessidade de investir mais em capacitação e qualificação dos gestores, pois além de uma cultura organizacional orientada a projetos, é premente ter equipes qualificadas e experientes para resultados mais eficientes e eficazes.

4.2.1.2 Gestores do setor turístico e aderência aos aspectos da gestão de projetos

É premente considerar que as temáticas que envolvem a gestão de projetos vão além das abordagens e metodologias utilizadas (Pinto *et al.*, 2022). Sobre isto, acrescenta-se uma discussão em torno do que pode ser considerado êxito ou fracasso na conjuntura atual das organizações orientadas a projetos. Assim, os dados da pesquisa revelam a atuação dos gestores a partir da quantidade de projetos turísticos que já participaram ao longo de sua carreira, entretanto, consideraram-se apenas aqueles projetos com financiamento do setor público e/ou do Sebrae, na Região Nordeste. Isto, conforme detalhado no capítulo 3, assim, os resultados estão na Tabela 52.

Tabela 52 - Quantidade de Projetos Turísticos que os Gestores já Atuaram

Quantidade	Frequência
Nenhum	4
1 a 3	11
4 a 6	3
7 a 9	4
Mais de 10	8
Total	30

Nota. Dados da pesquisa (2024).

A grande maioria dos gestores (26) já atuou com projetos turísticos, cujo financiamento foi proveniente de órgãos públicos e/ou do Sebrae, ao passo que outros 4 gestores afirmaram nunca ter participado desse tipo de projeto. Considerando que a maioria possui formação e experiência em turismo e que atuam em órgãos públicos ou privados, nunca ter participado de um projeto turístico é um dado interessante e que pode ter associação com diversos fatores, desde não ter tido a oportunidade para participar até não ter interesse nessa prática.

Ademais, os dados comprovam a experiência dos gestores investigados, ao mesmo tempo, reitera que a gestão de projetos é uma realidade no setor turístico, a despeito de ainda ser um assunto não prioritário entre os pesquisadores do turismo e mesmo daqueles que estudam a gestão de projetos, conforme revelado por Peric (2022).

Na literatura se reconhece a importância de caracterizar os projetos por tipo (Youker, 2017; Bergmann & Karwowski, 2019; Müller & Jugdev, 2012; Costa, 2015; Kozlovskiy, 2019; Welter & Cury, 2016), uma vez que essa é uma das melhores maneiras de gerenciá-los. No intuito de identificar quais são os tipos de projetos turísticos mais demandados pelos órgãos públicos (incluindo o Sebrae), a pesquisa obteve os seguintes resultados (ver Tabela 53). Os gestores podiam marcar mais de uma opção, assim, os resultados sugerem certo equilíbrio, mesmo “Planejamento turístico” obtendo uma frequência maior. Ficaram empatados: infraestrutura, marketing e roteirização turística.

Tabela 53 - *Tipos de Projetos Turísticos mais Demandados*

Tipos de Projetos	Frequência
Planejamento turístico	16
Qualificação profissional	14
Projeto de investimento de capital (Infraestrutura turística)	13
Desenvolvimento e posicionamento de marca (Marketing turístico)	13
Desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos (Roteirização turística)	13
Governança e gestão turística	12

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Levou-se em consideração que a tipologia sugerida²⁶ propõe uma análise a partir dos produtos ou entregas geradas por determinados projetos, agrupando-os, pois acredita-se que produtos ou entregas semelhantes levam a abordagens semelhantes. A proposição dos 08 tipos de projetos turísticos é crucial para a dinâmica da gestão de projetos no campo do turismo, uma vez que determinar o tipo de um projeto pode determinar o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto (Youker, 2017).

Assim, corrobora-se que “é necessário, então, desenvolver uma abordagem integrada entre os processos clássicos de gerenciamento e a tipificação de projetos para que melhores desempenhos possam ser conquistados” (Girardi & Rabechini Jr., 2013, p. 02). Dessa forma, há uma conexão direta entre a identificação do tipo de projeto e a capacidade de selecionar métodos de gerenciamento apropriados (Crawford & Pollack, 2004), com isso, a tipologia de projetos impacta diretamente nos resultados do projeto (Morioka & Carvalho, 2014).

Ao mesmo tempo, questionou-se aos gestores respondentes, quais, dentre os tipos de projetos turísticos listados, eles mais atuavam. As respostas estão disponíveis na Tabela 54, salienta-se que os gestores podiam marcar até três possibilidades, diante das opções apresentadas no questionário.

²⁶ A tipologia de projetos turísticos sugerida pela autora levou em consideração estudiosos, como Kozlovskyi (2017) e Youker (2017), conforme 08 opções de respostas a essa pergunta no questionário:

1. Projeto de investimento de capital (relacionado à viabilidade técnica e desenvolvimento de infraestrutura em destinos turísticos)
2. Projeto de consultoria e capacitação empresarial (relacionado com melhorias ou soluções de gestão em empreendimentos turísticos)
3. Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo (treinamento e planejamento de ações e soluções integradas para melhoria da gestão nas secretarias de turismo e nas instâncias de governança regionais)
4. Projeto desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos (relacionado com estudos de viabilidade técnica e elaboração de roteiros institucionais)
5. Projeto de qualificação profissional (relacionado com treinamento e educação para profissionais da área do turismo)
6. Projeto de planejamento turístico (desenvolvimento de inventários da oferta turística, planos de turismo voltados para destinos nas esferas municipal, regional ou estadual, planos estratégicos para empreendimentos turísticos)
7. Projeto de desenvolvimento e posicionamento de marca (desenvolvimento e implementação de ações de divulgação e promoção do turismo para destinos)
8. Projeto de desenvolvimento de soluções tecnológicas para o turismo (soluções tecnológicas para a gestão, monitoramento e controle de destinos turísticos)

Tabela 54*Tipos de projetos turísticos que mais atua*

Projetos turísticos que mais atua	Frequência
Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo (treinamento e planejamento de ações e soluções integradas para melhoria da gestão nas secretarias de turismo e nas instâncias de governança regionais)	20
Projeto desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos (relacionado com estudos de viabilidade técnica e elaboração de roteiros institucionais)	18
Projeto de consultoria e capacitação empresarial (relacionado com melhorias ou soluções de gestão em empreendimentos turísticos)	14
Projeto de qualificação profissional (relacionado com treinamento e educação para profissionais da área do turismo)	10
Projeto de planejamento turístico (desenvolvimento de inventários da oferta turística, planos de turismo voltados para destinos nas esferas municipal, regional ou estadual, planos estratégicos para empreendimentos turísticos)	8
Projeto de desenvolvimento e posicionamento de marca (desenvolvimento e implementação de ações de divulgação e promoção do turismo para destinos)	4
Não se Aplica	2
Projeto de desenvolvimento de soluções tecnológicas para o turismo (soluções tecnológicas para a gestão, monitoramento e controle de destinos turísticos)	1

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Diante das respostas, percebe-se que os tipos de projetos turísticos mais realizados por esses gestores, são “Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo” e “Projeto desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos”, ou seja, os de roteirização turística surgem como segunda opção, ao passo que na Tabela 53, quando questionados os que são mais demandados, as respostas foram diferentes em todos os tipos de projetos, revelando inconsistência entre aquilo que é demandado pelos órgãos em que atuam e aquilo que realmente envolve uma atuação direta desses gestores. Um dos participantes ainda indicou o seguinte: “Não trabalho com nenhum desses, pois não desenvolvo projetos turísticos dentro da Setur. As minhas áreas de atuação na secretaria são a Regionalização, Fortur, e estamos desenvolvendo um Sistema de inventário turístico digital, que será gerenciado por mim”.

De acordo com os dados obtidos na Tabela 52 em comparação com a Tabela 54 e, complementando, com a fala do gestor, é possível inferir que muitos podem não compreender o trabalho que realizam como sendo gestão de projetos turísticos. Alguns autores alertam para

isso, desde a formação técnica desses gestores em que educadores de hospitalidade, novos currículos e estratégias de ensino em gestão de projetos deveriam ser prioridade (Flohr & Curtis, 2021), à falta de estrutura dos próprios órgãos públicos que ainda caminham para uma mudança em sua governança, já que dimensionar a gestão de projetos bem-sucedidos inclui analisar todo um contexto organizacional (Engwall, 2003).

Em resumo, corrobora-se que o ambiente de gestão não está preparado para certas mudanças e inovações, uma delas é a gestão de projetos. Paralelo a isto, são muitas as atividades direcionadas a cada funcionário público, além da burocracia nos processos, entre outros (Tileubayeva *et al.*, 2017). Outrossim, a importância da gestão de projetos reside no alcance dos objetivos propostos e no bom uso dos recursos públicos (Brandão & Guimarães, 2001; Costa & Castanhar, 2003).

Nesse sentido, quando questionados se concordavam que o tipo do projeto determinava o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto, os gestores responderam o seguinte (ver Tabela 55):

Tabela 55 - *Nível de Concordância sobre a Relação entre Tipo de Projeto e Estratégia de Gerenciamento*

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	23	78%
Concordo Totalmente	3	10%
Não concordo e nem discordo	2	6%
Discordo	2	6%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Ao mesmo tempo em que 78% dos gestores afirmam concordar que o tipo do projeto é o que determina o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto (Youker, 2017), ainda assim é premente ampliar o discurso da importância de tipificar os projetos turísticos, acerca disto, o próprio setor carece de estudos e pesquisas sobre o assunto, pois ainda não encontrou bases sólidas em relação à essa temática.

Sabendo disto, é premente “desenvolver uma abordagem integrada entre os processos clássicos de gerenciamento e a tipificação de projetos para que melhores desempenhos possam ser conquistados” (Girardi & Rabechini Jr., 2013, p. 02). “Isso evidencia a importância de se

adotar uma metodologia adequada para classificar os projetos, reduzindo as chances de distorções e influências políticas" (Morioka & Carvalho, 2014, p. 142).

Portanto, ao determinar a melhor abordagem e o tipo, o gestor pode recorrer às metodologias mais adequadas ao projeto. Dessa forma, compreendendo as nuances do setor turístico, e agora os principais tipos de projetos turísticos desenvolvidos, o presente estudo abordou os pesquisados sobre quais seriam os principais segmentos turísticos para impulsionar o turismo, a partir das demandas do setor público e/ou do Sebrae, no que se refere a projetos do tipo roteirização turística.

Tabela 56 - Segmentos Turísticos mais Solicitados para Impulsionar o Turismo em Projetos de Roteirização Turística

Segmentos Turísticos	Frequência
Turismo de experiência	23
Base Comunitária	13
Ecoturismo	12
Eventos	9
Culturais	9
Esportivo	5
Religioso	3
Sol e Mar	1

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Diante dos resultados apresentados (era uma questão com possibilidade de marcar até duas opções), não cabe aqui uma discussão acerca dos conceitos e abordagens em segmentação turística, mas uma análise que revela os anseios e interesses do setor público e/ou do Sebrae quanto ao investimento em determinados segmentos, quando desenvolvem roteiros no país, especificamente, na região Nordeste.

Os dados revelam que o segmento de “Sol e Mar” não é prioritário na elaboração de roteiros, haja vista a vocação natural da região Nordeste ser esta. Por outro lado, o “Turismo de Experiência”, seguido pelo “Turismo de Base Comunitária” e o “Ecoturismo” lideram como alternativas mais prováveis para a elaboração de roteiros turísticos, visando diversificar a oferta e migrar para um turismo mais sustentável e acessível, envolvendo as comunidades locais. Esse dado vai ao encontro do que o PRT promove quanto às orientações de integração,

sustentabilidade, participação da comunidade, aproveitamento dos recursos locais, entre outros (Brasil, 2007a; 2013a; 2018; 2024a).

Para além disso, e face aos resultados expostos até aqui, existem algumas armadilhas na execução da gestão de projetos, Harper-Smith e Derry (2011) elencaram as oito mais comuns. Com base nisso, foi perguntado aos gestores de projetos turísticos, o seguinte: quais dessas armadilhas você considera que o gestor deve ficar mais atento? Os respondentes podiam marcar até três opções, sendo uma questão de múltipla escolha, conforme Tabela 57.

Tabela 57 - Armadilhas que o Gestor deve Ficar mais Atento

Armadilhas	Frequência
O projeto não tem metas e objetivos claros	24
As pessoas não têm certeza de quem é responsável pelo quê	21
A equipe comunica seus objetivos de forma deficiente	16
Falta de alinhamento com a empresa	12
A equipe não dispõe de informações sobre seu desempenho no projeto	9
O escopo do projeto aumenta	7
Os principais patrocinadores e stakeholders não fazem sua parte	7
A equipe gerencia e integra fornecedores externos de forma deficiente	2

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados, fica evidente que um projeto não ter metas e objetivos claros (24), assim como a equipe não saber quem é responsável pelo quê (21), isto é, não ficar esclarecido quem são os líderes e gestores do projeto, são as questões consideradas como as mais importantes no contexto da gestão de projetos, na visão dos especialistas do presente estudo. Na verdade, todas as oito armadilhas apresentadas são, demasiadamente, preocupantes e carecem de atenção dos gestores, haja vista as armadilhas “os principais patrocinadores e *stakeholders* não fazem sua parte” e “a equipe gerencia e integra fornecedores externos de forma deficiente” que são fundamentais para a eficiência de um projeto turístico, terem sido as menos escolhidas pelos respondentes.

Os *stakeholders* no turismo são peça importante no desenvolvimento de ações concretas, mas se não estiverem engajados e nem visualizarem os seus ganhos com determinados projetos, pode ser desastroso nos resultados finalísticos. Osei-Kyei e Chan

(2018) alertam que as partes interessadas e a equipe são critérios de sucesso para projetos, portanto, não devem ser negligenciados.

Em seguida, considerando que os respondentes foram selecionados, também, por já terem atuado com projetos turísticos do setor público, questionou-se: Quais eram os desafios da Gestão de Projetos do setor público, mais presentes (também) nos projetos turísticos. As opções foram construídas a partir dos estudos de Kreutz e Vieira (2018), e os gestores podiam marcar até três opções de respostas, conforme Tabela 58.

Tabela 58 - *Desafios da Gestão de Projetos do Setor Público mais Presentes nos Projetos Turísticos*

Desafios	Frequência
Maior necessidade de governança e transparência	19
Pela sua essência, os projetos públicos acabam sendo políticos	16
Estão mais suscetíveis à pressão pública por resultados eficientes e eficazes	10
Possuem leis governamentais rígidas	8
São muito influenciados pela mídia e stakeholders	7
Buscam atender aos diversos anseios da sociedade	6
Estão sujeitos ao controle social	2

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Muitos são os desafios enfrentados pelos gestores de projetos, especialmente, aqueles que operam no setor público, todavia, compreender quais são os desafios mais recorrentes nesse fazer pode contribuir para encontrar novas e melhores soluções para sanar esses entraves. Dessa forma, os resultados da pesquisa apontam que os gestores consideram como maiores desafios, também, na gestão de projetos turísticos: maior necessidade de governança e transparência (19); e o fato de que os projetos do setor público possuem, em sua essência, um viés político (16). Acerca disto, Pequeno (2023) acrescenta a instabilidade política, carência de servidores em áreas finalísticas e falta de apoio político como desafios enfrentados pelo próprio Ministério do Turismo, que é o órgão máximo de turismo no país.

Em complemento, Costa (2015) também apresenta desafios similares, quando afirma que os investimentos em projetos turísticos estão aquém do que se espera. Em contraponto, e considerando que as opções “buscam atender aos diversos anseios da sociedade” e “estão sujeitos ao controle social” obtiveram menor pontuação acerca dos desafios enfrentados na

gestão de projetos turísticos e do setor público.

Vale salientar que tais projetos têm recebido ainda mais pressão por resultados eficientes e eficazes, exatamente porque há maior cobrança dos cidadãos por esses resultados (Lima *et al.*, 2017). Acerca disto, estudiosos como Jesus e Carvalho (2020) e Kiyotani e Lima (2013, p. 371) acreditam que “quando a gestão diz respeito ao bem público é preciso que haja consciência de que a mesma deve assumir um caráter comunitário, onde as ações devem estar voltadas para o benefício da maioria, do conjunto e não do particular”.

Por outro lado, quando questionados sobre a existência, no Brasil, de organizações do setor público que atuam com gestão de projetos turísticos, quase a totalidade dos gestores afirmaram que conhecem (29) e apenas 1 informou não saber. Em seguida, foi solicitado que indicassem nomes dessas organizações e os resultados foram diversos, conforme constam agrupados na Tabela 59.

Tabela 59- *Organizações do Setor Público que Atuam com Gestão de Projetos Turísticos*

Organizações	Frequência
Órgãos oficiais de turismo (municipais, estaduais e federal)	25
Ministério do Turismo	16
EMBRATUR	11
Executivo federal, estadual e municipal	8
Instituições de Ensino Superior (IES)	7
Sebrae	7
Desconheço	7
Agências de Desenvolvimento Regional	1

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Ao agrupar as respostas, foi possível compreender que os órgãos oficiais de turismo, nas três esferas do poder público, foram as organizações mais lembradas pelos gestores respondentes da pesquisa. Seguido das citações de organizações específicas, como o Ministério do Turismo (16) e a EMBRATUR (11) que são aqueles de maior destaque, já que compõem a estrutura pública de turismo em nível federal. Todavia, as Instituições do poder executivo tiveram uma frequência de 8 respostas, com destaque nominal para o BNDES, IPHAN e ICMBIO, únicos citados como exemplo. Adiante, três ficaram empatados: o Sebrae, as IES e

a opção agrupada por “não informado ou desconheço”, com uma frequência de 7 respostas. Por último, apenas 1 pessoa mencionou as agências de desenvolvimento regional, como tipo de organização do setor público que atua com gestão de projetos turísticos no Brasil.

Estes dados são cruciais para compreender o panorama da gestão de projetos turísticos no Brasil, uma vez que são escassos os estudos dessa natureza, ainda mais porque os especialistas investigados possuem um repertório robusto, logo, têm propriedade para apontar e contribuir com o preenchimento de lacunas nesse campo. Para tanto, revelar as principais organizações do setor público que atuam com gestão de projetos turísticos responde a uma das questões mais obscuras sobre a atuação de alguns órgãos nesse sentido, isto é, como atuam e em que projetos investem? O senso comum aponta algumas das organizações apresentadas na Tabela 59, mas a pesquisa solidifica essa questão e traz respostas confiáveis, contribuindo com um avanço relevante no campo da gestão de projetos turísticos no Brasil, ou seja, quem são estas organizações.

Contudo, como elas atuam, também é outro ponto fundamental nessa discussão, por isso, as próximas questões foram direcionadas nesse sentido. Ao serem questionados se conheciam alguma organização de turismo, nesse caso, poderia ser pública ou privada, que possui um escritório de gestão de projetos, os resultados revelaram o que se apresenta na Tabela 60.

Tabela 60 - Conhecimento Acerca da Existência de Escritório de Gestão de Projetos em Organizações de Turismo (Pública ou Privada)

Opções	Frequência	Porcentagem
Não	15	50%
Sim	8	27%
Não sei responder	5	17%
Talvez	2	6%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

O resultado desse questionamento mostra que metade dos gestores (15) não conhecem nenhuma organização de turismo, pública ou privada, que comporte em sua estrutura um escritório de gestão de projetos, ao passo que 5 afirmaram que não sabem responder a essa questão. Sobre isto, “é consenso na literatura que o desenvolvimento turístico sustentável

pressupõe a existência de um órgão/entidade que planeje, coordene e gerencie a atividade turística e busque articular seus *stakeholders*” (Korossy *et al.*, 2022, p. 06) . Nesse contexto, acredita-se que, possuir um setor ou escritório de projetos nesses órgãos do setor turístico (públicos ou privados) é algo que pode conduzir a um impulso em programas, projetos e ações mais concretas ao desenvolvimento do turismo.

Quanto aos 10 gestores que afirmaram conhecer (ou talvez conhecer) organizações de turismo que possuem um escritório de gestão de projetos, foi solicitado que indicassem os nomes dessas organizações ou instituições, e 9 responderam o seguinte (ver Tabela 61):

Tabela 61 - Nome da Organização/Instituição que Possui Escritório de Gestão de Projetos

Participante	Opções
1	Labturismo; Preserve Pipa; IGRs
3	Secretaria de Turismo do Governo do Estado da Bahia
10	MTur; <i>Project Management Office</i> (PMO) do Estado do Espírito Santo; Paraná Turismo
15	Associação das Empresas Brasileiras de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA); Federação dos Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais (FECITUR/MG)
17	Instituto Vivejar; Turismo 360; Raízes do Desenvolvimento Sustentável
18	MTur; SETUR/CE
20	Sebrae; Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (Fecomércio); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac); Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
22	Sebrae
24	Log Estratégia

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os dados obtidos, foram apresentadas 17 respostas dos 9 gestores, revelando um cenário diversificado, ou seja, foram mencionadas organizações tanto da iniciativa privada (5), quanto provenientes de associações e similares (4), outras relacionadas ao poder executivo federal e estadual (4) e outras respostas fizeram alusão ao sistema S (4). Os resultados são particulares de acordo com a vivência de cada gestor, já que mencionam empresas específicas que se localizam em diversos estados, além de escritórios de projetos vinculados a órgãos públicos em Estados também específicos, por fim, aparecem MTur e

Sistema S que são instituições mais genéricas no sentido de ser única (MTur) ou estarem presentes em todos os estados do Brasil (Sistema S).

Dessa forma, compreende-se que ainda é incipiente a atuação por meio de escritórios de projetos no turismo, entretanto, eles são representados em diversas instituições ou organizações independentemente de sua formação jurídica. Assim, mesmo que não configurem um ambiente com quantidade expressiva, ainda se pode reconhecer que são relevantes e podem servir como modelo para implementação em outras realidades, como nos órgãos públicos estaduais, especialmente, nas Secretarias de Turismo.

Na mesma linha, em sua pesquisa sobre a implantação e atuação dos escritórios de projetos no Estado do Ceará, Landim (2013) buscou compreender como controlam e influenciam a gestão do portfólio de projetos e os obstáculos e resultados da sua atuação. A autora afirma que a implementação da cultura de gestão de projetos trouxe resultados positivos para o Estado e que os gestores também perceberam a melhoria dos resultados na prática, além de uma evolução nos indicadores e, conseqüentemente, do alcance das metas e diretrizes do setor público. Em suma, isso reflete na melhoria dos serviços prestados à sociedade (Landim, 2013).

Numa perspectiva semelhante, a pesquisa em tela questionou se há governança de projetos onde esses gestores trabalham e as respostas foram as seguintes (ver Tabela 62): aproximadamente a metade dos gestores (14) afirmaram que sim; outros (8) afirmaram que talvez existisse governança de projetos onde atuam, o que pode demonstrar certa insegurança quanto ao que significa “governança de projetos”; sobre a existência da governança de projetos 7 marcaram que não há; e 1 gestor indicou não saber responder a essa questão.

Tabela 62 - Existência de uma Governança de Projetos onde Atuam

Opções	Frequência	Porcentagem
Sim	14	47%
Talvez	8	27%
Não	7	23%
Não sei responder	1	3%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024)

Em seus estudos sobre governança de projetos no governo Sul-Africano, Waldt (2008, p. 729) apontou que nas instituições governamentais que atuam com projetos e que possuem metodologias maduras para a implementação de políticas e iniciativas de prestação de serviços, os mecanismos de governança são estabelecidos em bases mais permanentes. Assim, ao impulsionar a governança, as instituições governamentais passam a ter maior alinhamento estratégico nos projetos, descentralização na tomada de decisão, maior rapidez na alocação de recursos e participação de *stakeholders* externos.

Diante disso, a busca por um modelo de governança ideal nas organizações infere, entre outras coisas, adesão a um setor específico para projetos (como sugerido na questão anterior que remete ao escritório de projetos), uma vez que busca abranger ferramentas de planejamento para que as metas organizacionais sejam atingidas, pois é aplicado tanto para o acompanhamento do desempenho de projetos e processos quanto dos colaboradores.

Assim, esta seção apresentou um panorama acerca da gestão de projetos no setor turístico, a partir da visão de gestores com ampla experiência e formação acadêmica na área. Estudar o entrelaçamento entre duas grandes áreas de pesquisa, como gestão de projetos e turismo, elucidou lacunas para o avanço nesse campo. Assevera-se, ainda, que a grande maioria dos gestores já atuou com projetos turísticos, cujo financiamento foi proveniente de órgãos públicos e/ou do Sebrae, ratificando que a gestão de projetos é uma realidade no setor turístico, a despeito de ainda ser um assunto não prioritário entre os pesquisadores do turismo.

Outro ponto de destaque é que para a eficiência de um projeto turístico os *stakeholders* são peça importante no desenvolvimento de ações concretas e não devem ser negligenciados. Corroborando os desafios enfrentados pelos gestores de projetos, os resultados apontaram maior necessidade de governança e transparência, haja vista projetos do setor público suportarem maior pressão por resultados eficientes e eficazes. Quanto à existência de organizações que atuam com gestão de projetos turísticos, os órgãos oficiais de turismo, foram as organizações mais lembradas pelos gestores.

Por fim, sobre organizações de turismo, que possuem escritório de gestão de projetos, ainda é incipiente essa atuação, entretanto, eles são representados em diversas instituições ou organizações independentemente de sua formação jurídica. Já, acerca da governança de projetos, conclui-se que a adesão a um setor específico para projetos é o caminho para pavimentar essa questão.

4.2.2 Gestão de projetos turísticos: Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas

As metodologias, técnicas e ferramentas da gestão de projetos envolvem uma série de produções, tendo destaque os guias de conhecimento, sendo o PMBoK, o mais conhecido dentre eles (Sánchez-Arias & Solarte-Pazos, 2010). Desde a década de 1980 que o PMI publica o referido guia e, até então, é o que obteve maior destaque dentre os métodos de gestão de projetos existentes, além de ser reconhecido como aplicável a diversos tipos de projetos (Ghosh *et al.*, 2012).

Para tanto, no campo da gestão de projetos aplicada ao turismo, tornou-se fundamental do ponto de vista do presente estudo, aprofundar-se nesse fazer, isto é, em como fazer uma gestão de projetos turísticos mais eficientes e eficazes, tendo na utilização de metodologias, técnicas e/ou ferramentas, um meio para tal implementação.

Destarte, os subcapítulos 4.2.2.1 e 4.2.2.2 trarão essas respostas, tendo um recorte para projetos turísticos e outro para projetos de roteirização turística, respectivamente.

4.2.2.1 Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas em projetos turísticos

Para abordar as metodologias mais utilizadas na gestão de projetos turísticos, algumas questões foram direcionadas aos gestores que participaram da pesquisa em tela, assim, os dados revelam esse *approach* entre os dois campos aqui interligados. Inicialmente, a pesquisa objetivou, entre outras coisas, identificar se os gestores conheciam alguma metodologia de Gestão de projetos, e a maioria afirmou que sim (22), contra 5 que informaram não conhecer e 3 optaram por sinalizar que talvez conhecessem alguma metodologia de gestão de projetos.

Prosseguindo, outra questão foi imputada, a saber: Qual(is) destas metodologias de Gestão de Projetos você já utilizou (ou utiliza) nos projetos turísticos? A partir dessa pergunta, opções de respostas foram dadas aos respondentes, são elas: Nenhuma; Guia PMBoK; *Waterfall*; TMBok; EMBok; Scrum; Sprint; Canva ou BMC; Outra(s). Os resultados estão disponíveis na Tabela 63.

Tabela 63 - *Metodologias de Gestão de Projetos que os Gestores já Utilizaram (ou Utilizam) nos Projetos Turísticos*

Metodologias	Frequência
Canvas ou BMC	11
Nenhuma	6
Guia PMBOK	7
Sprint	6
Scrum	5
Outros (GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados; Trilha de Gestão de Projetos do Sebrae; Leme)	4
Trello	1
Waterfall	1
Conheço várias, mas nunca usei	1

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Os resultados revelam que Canvas ou *Business Model Canva* (BMC – na sigla em inglês) é a metodologia mais utilizada pelos respondentes, seguido pelo Guia PMBoK que possui 10 áreas do conhecimento e cinco processos bem definidos, sendo adaptável para qualquer tipo de projeto (PMI, 2017). Quanto ao Canvas, alguns estudiosos têm apresentado novos modelos e técnicas para o gerenciamento de projetos a partir de uma abordagem ágil, com o intuito de desburocratizar e percorrer outros caminhos que não o linear na construção de projetos, além de não possuir visão fragmentada do planejamento e gerenciamento de processos (Veras, 2016). Por sua vez, o Guia PMBoK é o mais difundido quando o assunto é gerenciamento de projetos (Sánchez-Arias & Solarte-Pazos, 2010).

Por sua vez, Mangelli (2013) realizou um estudo que verificou práticas de gerenciamento de projetos, baseadas no Guia PMBoK em organizações brasileiras. Os resultados mostraram, entre outras coisas, que existem diferentes graus de uso das práticas relativas às áreas de conhecimento do Guia, assim como a existência de escritórios de gestão de projetos e como estes podem influenciar tanto na alteração dos graus de uso de metodologias de gerenciamento de projetos, como no sucesso do projeto.

Logo após, 7 gestores afirmam que nunca usaram uma metodologia de gestão de projetos (sendo 1 deles, afirmar conhecer várias, mas nunca ter utilizado), dado controverso se considerar respostas anteriores em que a maioria (26) afirmou ter experiência com gestão de

projetos turísticos, indicando que mesmo possuindo experiência a utilização de uma metodologia específica para projetos não foi utilizada. Outros 4 gestores indicaram metodologias próprias do Sebrae para esta finalidade.

Na mesma medida, os resultados para Scrum (5) e *Waterfall* (1) são incipientes, haja vista, serem consideradas (junto ao Guia PMBoK) como as mais adequadas para o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos de turismo (Burukina, 2019).

Destaca-se, ainda, que tanto Sprint (6) quanto Trello (1) são ferramentas e não metodologias, indicando que os respondentes podem não saber distinguir de forma coerente o que seria metodologia, técnica ou ferramenta no campo da gestão de projetos. Quanto à aplicação de metodologias de gestão de projetos específicas do turismo, fica ainda mais evidente o não conhecimento por parte dos gestores acerca dessas iniciativas, a saber: TMBok e EMBok que foram, inclusive, sugeridas como opções de resposta na questão.

No que se refere a metodologias de Gestão de projetos, Canvas e Guia PMBoK são as mais utilizadas nos projetos turísticos, ao passo que Scrum e *Waterfall* foram pouco citados, mesmo sendo consideradas, junto ao Guia PMBoK, como as mais adequadas para o desenvolvimento e aplicação em projetos de turismo.

Para, além disso, a pesquisa buscou entrelaçar a temática do sucesso em projetos às metodologias específicas a esse campo, isto posto, foi solicitado aos gestores que, em uma escala Likert (de cinco pontos), indicassem o nível de concordância sobre: utilizar uma metodologia de Gestão de Projetos é importante para o sucesso de um projeto (0 discordo totalmente a 5 concordo totalmente), os resultados estão na Tabela 64.

Tabela 64 - Nível de Concordância em Relação a Utilizar uma Metodologia de Gestão de Projetos para o Sucesso de um Projeto

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	14	47%
Concordo Totalmente	10	33%
Não concordo e nem discordo	6	20%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Apesar de nenhum dos gestores ter informado que não concorda e nem discorda totalmente, parece haver certa insegurança quanto ao tema sucesso em projetos, especialmente, no fazer da gestão de projetos turísticos do setor público, já que a avaliação desses projetos é deficitária (ver figura 17). Acerca disto, para fins do presente estudo, as seções 4.3 e 4.4 trazem um maior direcionamento quanto ao assunto, mas adianta-se que a percepção dos gestores turísticos é limitada nesse ponto, especialmente, porque a gestão de projetos, ainda em suas bases conceituais quando aplicadas ao turismo, não encontrou um caminho sólido (Peric, 2022), mas está em construção.

Por outro lado, sabendo que “o êxito do projeto é medido em relação aos objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 547), determinar o objetivo do projeto é uma das etapas mais importantes ainda ao iniciar um projeto, pois é o que determinará os rumos de todo o processo de planejamento e gestão do mesmo. Diante disto, os gestores foram questionados se utilizavam alguma metodologia para definir os objetivos e as metas de seus projetos, os resultados estão na Tabela 65.

Tabela 65 - Utiliza Alguma Metodologia para Definição dos Objetivos e Metas de um Projeto

Opções	Frequência	Porcentagem
Sim	20	67%
Não	5	17%
Talvez	3	10%
Não sei responder	2	6%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Os que afirmaram não saber responder, talvez utilizem ou não utilizem, representam 33% do total de respondentes. Em contrapartida, 67% afirmam que utiliza metodologias que ajudam a melhor definir os objetivos e as metas de um projeto, como exemplo, o método SMART. Bruna & Pulmanis (2011, p. 50) acrescentam que “qualquer projeto é orientado para a solução de um determinado problema, pelo que para formular o objetivo do projeto é necessário definir claramente as questões existentes que requerem uma solução”.

Esse ponto de partida indicado pelas autoras pode contribuir para projetos mais conectados com o seu propósito e, por consequência, alcançarem resultados mais coerentes

com o problema detectado, que norteará toda a gestão do referido projeto. Portanto, é na definição do objetivo do projeto que o foco para a gestão do projeto acontece e, retornando ao exemplo SMART (metodologia para a elaboração de objetivos e metas), pode ser tido como um elemento relevante nessa discussão, podendo contribuir com a construção ou definição de objetivos e metas mais assertivos.

Contudo, corroborando Lucena, Medeiros Jr. e Oliveira (2021), para além da definição dos objetivos do projeto, são fundamentais: toda a estrutura fornecida pelo conjunto de relacionamentos entre gestores do projeto e partes interessadas; e os valores, responsabilidades, processos e políticas envolvidos. É desta forma, segundo os autores, que além da definição dos objetivos do projeto, também se determinam os meios para alcançá-los e as formas de monitorar o seu desempenho (p. 92).

A estrutura organizacional contribui, sobremaneira, para o sucesso de um projeto, por isso, a governança de projetos “se preocupa principalmente com o alinhamento dos objetivos do projeto com uma estratégia organizacional abrangente” (Lucena, Medeiros Jr. & Oliveira, 2021, p. 87).

Em outra perspectiva, a pesquisa abordou os gestores acerca do seu nível de concordância sobre o uso de ferramentas e técnicas (da gestão de projetos) causar um impacto representativo no desempenho dos projetos. Assim, os resultados estão disponíveis na Tabela 66.

Tabela 66 - *Nível de Concordância em Relação ao uso das Ferramentas e Técnicas da Gestão de Projetos Impacta Representativamente o Desempenho dos Projetos*

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	19	64%
Concordo Totalmente	7	23%
Não concordo e nem discordo	4	13%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

O percentual de concordância e concordância total somam 87%, isso infere que os gestores consideram relevante utilizar técnicas e ferramentas quando estão atuando com gestão de projetos. Igualmente, corrobora-se que “as ferramentas e a metodologia de gestão de

projetos, quando aplicadas e adaptadas para o turismo, podem aumentar a competitividade para uma maior sustentabilidade do turismo” (Burukina, 2019, p. 31).

Desse modo, conhecer as técnicas e ferramentas que mais são utilizadas pelos gestores de projetos turísticos é um dos objetivos do presente estudo, pois se acredita que mesmo a gestão de projetos possuindo um arcabouço teórico de guias com metodologias, técnicas e ferramentas consideradas adaptáveis a qualquer tipo de projeto (PMI, 2017) e a áreas distintas (Moura, 2015), é premente reconhecer as particularidades da atividade turística nesse contexto.

Consideram-se ferramentas e técnicas de gestão de projetos, “os mecanismos pelos quais os processos de gestão de projetos dentro da organização são entregues e apoiados” (Fernandes, Ward & Araújo, 2013, p. 06). Assim, cada organização seleciona a melhor forma de executar os seus projetos e quais são os instrumentos para isso, contudo, Besner e Hobbs (2006, p. 40), elencaram as 70 técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos gestores e, partindo dessa perspectiva, o presente estudo selecionou 30 (dentre as 70, utilizando como critério as que eram mais disseminadas e aplicáveis a qualquer tipo de projeto) para que os gestores investigados no presente estudo pudessem indicar aquelas que mais utilizam nos projetos turísticos que atuam (ver Tabela 67).

Tabela 67 - Técnicas e Ferramentas Mais Utilizados nos Projetos Turísticos

Técnicas e Ferramentas	Frequência
Reunião inicial	21
Listas de verificação	15
Relatório de progresso	15
Uso de documentos de procedimentos	13
Bancos de dados diversos	12
Análise de custo-benefício	12
Plano de comunicação	11
Estudo de viabilidade	11
Software para agendamento de tarefas	10
Estrutura Analítica do Projeto	10
Matriz de atribuição de responsabilidades	9
Análise das partes interessadas	9
Pesquisas de satisfação do cliente	9
Termo de abertura do projeto	7

Técnicas e Ferramentas	Frequência
Uso de pacotes de software	6
Avaliação de desempenho dos membros da equipe	6
Plano de base	6
Banco de dados para estimativa de custos	5
Gráfico de Gantt	5
Declaração de escopo	4
Ferramentas de medição financeira	3
Diagrama de causa e efeito	3
Inspeção de qualidade	3
Site do projeto	2
Gráfico de tendências ou curva S	2
Árvore de decisão	2
Planos contingentes	1
Documentos de gestão de risco	1

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Ao todo, cada um dos gestores tinha a possibilidade de marcar até dez opções de técnicas e ferramentas de gestão de projetos, dentre as 30 apresentadas. Os resultados trazem a “Reunião inicial” como a principal técnica, seguida das ferramentas “listas de verificação” e “relatório de progresso”. Muito próximas, surgem outras sete técnicas e ferramentas (Uso de documentos de procedimento; Bancos de dados diversos; Análise de custo-benefício; Plano de comunicação; Estudo de viabilidade; Software para agendamento de tarefas; e Estrutura Analítica do Projeto) representando um *ranking* das dez que os gestores do setor turístico mais utilizam em sua gestão à frente de projetos da área.

Esse resultado apresenta o viés técnico e o uso de ferramentas específicas pelos gestores de projetos turísticos, desse modo, associado à prática as organizações que operam projetos turísticos tem um caminho longo para se consolidar no campo, mas que se observa em evolução, como mostram os dados. Por fim, ressalta-se que “o elo entre a estratégia da empresa e a materialização de seus objetivos por meio da implementação de projetos” (Moutinho & Rabechini Jr., 2020, p. 1261) agrega valor nesse cenário.

Em contrapartida, outras 18 técnicas e ferramentas foram mencionadas pelos gestores, entretanto, não obtiveram resultados expressivos, a exemplo da “Matriz de atribuição de

responsabilidades”, “Análise das partes interessadas”, “Pesquisas de satisfação do cliente” e “Termo de abertura do projeto”.

Estas técnicas e ferramentas são igualmente importantes, se considerar que cada projeto deve ter uma equipe bem definida (Osei-Kyei & Chan, 2018; Pencheva, 2012; Bergmann & Karwowski, 2019), a satisfação das partes interessadas e do cliente são alguns dos critérios de sucesso mais relevantes para os principais autores que tratam do assunto (Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010), e, por fim, o termo de abertura do projeto que é algo comum, e que nas instituições públicas também se adiciona o Termo de Referência.

Por sua vez, “Planos contingentes” e “Documentos de gestão de risco” foram os menos lembrados pelos gestores, o que vai à contramão de especialistas sobre atentar para as contingências de um projeto, sob o risco de não obter flexibilidade para se adaptar às variáveis que podem surgir no caminho (Shenhar, 2001; Takagi *et al.*, 2019; Pinto & Slevin, 1987; Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018; Girardi & Rabechini Jr., 2013). Assim, o planejamento e a avaliação de projetos precisam ser flexíveis, de modo que novas ideias, processos e mudanças de direção sejam possíveis.

Ao mesmo tempo, os documentos que tratam da gestão de riscos também foram subdimensionados, olhando para o fato de que somente um gestor indicou como sendo uma ferramenta que utiliza em seus projetos turísticos. A gestão de riscos é uma das áreas mais abordadas na gestão de projetos (Rios *et al.*, 2020; Almeida, 2021; PMI, 2017) e de projetos turísticos (Awodele & Ayene, 2011; Nunes, 2016; Burukina, 2021; Kozlovskyi, 2019; Du, 2022), mas na prática (quanto ao turismo), o contrário é uma constatação.

Diante desse cenário, corrobora-se que a adesão a técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é um dos meios eficientes e eficazes para que os gestores de projetos alcancem seus objetivos e, conseqüentemente, os interesses dos envolvidos. Porém, “as organizações públicas têm apresentado resultados negativos em seus mais variados tipos de projetos. São os conhecidos atrasos das obras e estouro dos prazos planejados, orçamentos que necessitam de suplementação e redefinições constantes” (Kreutz & Vieira, 2018, p. 02).

Assim, os projetos turísticos do setor público também não estão distantes dessa realidade, contudo, vale salientar que o uso das técnicas e ferramentas da gestão de projetos pode impactar representativamente o desempenho dos projetos (Kenchioski, 2018). Corrobora-se que no setor público, especialmente, o uso dessas ferramentas “gera sucesso no tocante à diminuição do prazo médio de execução, em relação aos demais projetos que não são gerenciados através deste método, todavia ainda apresentam limitações” (Silva Júnior, 2014, p. 356).

Esta é mais uma razão para que os gestores busquem utilizar todo o arcabouço teórico já existente e, conseqüentemente, consigam adaptar esses recursos às necessidades dos projetos relacionados à atividade turística. Mangelli (2013) afirma que a existência de escritórios de gestão de projetos pode influenciar no uso de metodologias voltadas para esse campo, o que reitera a importância de aprimoramento das instituições sobre esse aspecto.

Em última análise, vale salientar que das 30 técnicas e ferramentas listadas, somente duas não foram sinalizadas pelos gestores: “Sala de comunicação do projeto (sala de guerra)” e “Estimativa de duração probabilística (PERT)”. A falta de conhecimento sobre os termos pode ter inibido os gestores de marcar essas opções, assim como, a relevância das demais (se comparadas com essas duas não listadas) também pode ser um possível fator para que não fossem incluídas como as mais utilizadas no dia a dia da gestão de projetos turísticos.

4.2.2.2 Metodologias, técnicas e ferramentas mais utilizadas em projetos de roteirização

Tendo, com o presente estudo, a partir da gestão de projetos o intuito de determinar os tipos de projetos turísticos existentes e, mais ainda, analisar de forma aprofundada os projetos do tipo roteirização turística, é que esta seção se desdobra para abarcar esse assunto. Desta forma, questões foram direcionadas aos gestores investigados pela pesquisa, sendo cinco perguntas que interligam o PRT, as características do produto turístico e o guia PMBoK aos projetos de roteirização turística.

Para tanto, foi questionado aos gestores, inicialmente, se eles concordavam que cada projeto de turismo do setor público deveria incluir em sua abordagem, diretrizes, estratégias e ações, compatíveis com a Política Nacional de Turismo. Os resultados apresentam que 94% dos gestores informaram que “Sim”, contra 6% que indicou “Talvez”; Ora, em sendo uma determinação do próprio MTur que ocorra compatibilidade dos projetos de turismo com a Política Nacional de Turismo (Brasil, 2018), é certo que as orientações devem ser seguidas para que haja coerência entre o que se dissemina nos Planos Nacionais de Turismo, no próprio PRT e aquilo que é, de fato, colocado em prática a partir de projetos.

Giacomini (2001, p. 198) acrescenta que o planejamento estratégico “é mais do que um instrumento racional, analítico e sofisticado para uso restrito do topo da organização e a partir de departamentos e assessorias especializadas”. Ela defende que a sua prática “deve ser ampliada aos diversos níveis gerenciais e funcionais e vários de seus momentos devem ser compartilhados com a sociedade”. Com isto, não somente elaborar e executar projetos em

consonância com as diretrizes, estratégias e ações do MTur, os gestores de projetos turísticos devem compartilhar esse fazer com a comunidade autóctone, especialmente, quando se trata de roteiros turísticos que, em sua grande maioria, envolvem direta ou indiretamente diversos atores locais.

Em suma, “o que um planejamento com estas características pretende são resultados efetivos, compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais” (Giacomini, 2001, p. 198). Nesse ínterim, seguir as diretrizes do PRT é uma premissa importante, visto que o Programa vem sendo moldado e continuado ao longo dos últimos 20 anos, isto reforça sua relevância e solidez como um dos princípios da Política Nacional de Turismo (Brasil, 2024d).

Ainda no que se refere à gestão de projetos turísticos, o MTur ressalta que “somente a partir da implementação de projetos específicos será possível desenvolver o turismo de forma planejada, integrada, coordenada e participativa” (Brasil, 2018, p. 72), sendo os projetos de roteirização a referência para isso. Assim, fica a cargo dos Estados, IGRs e Municípios a implementação do PNT em âmbito local, isto é, seguir as diretrizes, estratégias e ações da Política Nacional de Turismo.

Entretanto, corrobora-se que os projetos de roteirização turística, não recebem a mesma atenção em se tratando de recursos destinados aos estados e municípios (Brasil, 2024b), mesmo sendo considerados vetores para o desenvolvimento do turismo a partir da política de regionalização (Virginio & Fernandes, 2023).

Em outra instância, sabe-se que o produto turístico é composto pelos atrativos, infraestrutura básica, equipamentos e serviços turísticos de uma localidade (Beni, 2006), enfim, é a soma dos elementos da oferta, e possuem valor para o turismo somente quando agrupados (Boullón, 1997). Dadas as particularidades do produto turístico, se comparado aos produtos físicos e considerando, ainda, a natureza própria dos serviços, é que as características do produto turístico se tornam evidentes para o melhor planejamento da atividade.

Assim, autores abordam essa temática (Beni, 2006; Ruschmann, 1997; Barretto, 1991) de diversas formas, entretanto, consideram-se aqui nove características atribuídas ao produto turístico (ver Tabela 68). Prosseguindo com a análise dos dados da pesquisa, os gestores foram questionados acerca de uma possível interferência das características do produto turístico na gestão de um projeto de roteirização turística. Os resultados foram: 77% disseram que “Sim”, enquanto 13% sinalizaram que “Talvez” e 10% informaram que “Não”. Diante disso, reitera-se que as características do produto turístico devem ser observadas nos projetos turísticos, especialmente, naqueles de roteirização turística.

Diversos autores justificam que as características do produto turístico interferem sim na gestão dos projetos turísticos (Kozlovskiy, 2019; Velloso, 2016; Pencheva, 2012; Burukina, 2019; Nunes, 2016), sobretudo, pela necessidade de ultrapassar o conceito de projeto no que se refere a ser um mero conjunto de documentação para um determinado objetivo.

As características do produto turístico em face de toda a complexidade que envolve a gestão de projetos turísticos podem ser vistas como elementos intrínsecos na elaboração de novos produtos, como é o caso dos roteiros turísticos. Destarte, dentre as 09 características do produto turístico, foi solicitado aos gestores investigados pela pesquisa que indicassem as 03 que, em sua opinião, mais afetavam a gestão de um projeto de roteirização turística. Os resultados estão disponíveis na Tabela 68.

Tabela 68 - *Características do Produto Turístico que mais Afetam a Gestão de um Projeto de Roteirização Turística*

Características	Frequência
Sazonal: concentra-se em algumas épocas e locais específicos	16
Variável em seu valor percebido: a avaliação feita pelo turista será de acordo com a qualidade da experiência vivida por ele	16
Intangível: vive a experiência e a guarda na memória	12
Sistêmico: todos os produtos e serviços de uma atração turística estão interligados	11
Limitado: a produção de serviços é limitada à determinada quantidade, em um determinado tempo e espaço	9
Difícil de controlar: uma vez que o turista avalia os serviços prestados posteriormente à sua experiência	7
Perecível: A venda perdida não poderá mais ser feita	5
Estático: não é possível mudar a localização de uma atração turística	3
Simultâneo: o turista consome o produto ao mesmo tempo em que o serviço é prestado	3

Nota. Dados da pesquisa (2024).

A “sazonalidade” e a “variabilidade em seu valor percebido” são as duas características do produto turístico que mais, na opinião dos gestores, afetam a gestão de um projeto de roteirização turística. Apesar de reconhecer que o turista percebe o produto turístico desde que saiu de sua residência até o seu retorno (Ruschmann, 1997), é nas particularidades dessa estadia que a experiência se molda, e isso inclui todas as características que envolvem o produto turístico experimentado, como um bem de consumo.

A “intangibilidade” e a forma “sistêmica” com que os elementos, que envolvem o produto turístico, estão interligados também obtiveram relativa pontuação pelos gestores, como características do produto turístico, que interferem na gestão de um projeto de roteirização turística. Esses fatores, considerando a formatação de um roteiro turístico e todas as nuances que envolvem essa prática, corroboram o envolvimento das partes interessadas, a gestão de riscos, a sustentabilidade e a integração como posturas ativas no processo de roteirização turística (Brasil, 2018; Virginio & Fernandes, 2023; Zai & Sahr, 2019).

Mesmo que as características “estático” e “simultâneo” tenham recebido a menor frequência pelos gestores, compreende-se que para um projeto de roteirização turística esses elementos, de fato, pouco interferem na dinâmica do processo, haja vista, estarem intrínsecos em muitos aspectos, desde atrativos a serviços específicos.

Por oportuno, salienta-se que todas as 09 características do produto turístico, aqui elencadas, são relevantes para a gestão de um projeto de roteirização turística. Cabe aos gestores atentar para isso, sobretudo, porque o desenvolvimento de um novo produto remete a uma nova oferta turística local, somado ao envolvimento de grande volume de recursos (humanos e financeiros), o que por si só, justifica melhor desempenho nessa empreitada. Para, além disso, quando os recursos envolvidos são provenientes do setor público, essa responsabilidade é ainda maior (Kreutz & Vieira, 2018; Lins Filho, 2019; Lima *et al.*, 2017).

Paralela a essa discussão, o presente estudo também buscou detectar a percepção dos gestores quanto à relevância em se estabelecer uma metodologia de Gestão de Projetos antes de iniciar um projeto de roteirização turística. Os resultados mostraram que 84% afirmaram que é relevante “Sim”, ao passo que 10% informaram “Talvez”, seguidos de “Não” (3%) e “Não sei responder” (3%).

Esses dados contribuem para compreender o quanto a temática gestão de projetos e o turismo ainda não estão alinhadas, pois, dada a complexidade em gerir um projeto de roteirização turística, não se pode negligenciar essa prática, muito menos a relevância em determinar a melhor abordagem metodológica antes mesmo de iniciar um projeto dessa natureza.

Em seguida, os gestores responderam à seguinte questão: Dentre as 10 áreas de conhecimento do Guia PMBoK (PMI, 2017), indique as 03 que, em sua opinião, mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística. Os resultados estão disponíveis na Tabela 69.

Tabela 69 - Áreas de Conhecimento do PMBoK que mais Afetam a Gestão de um Projeto de Roteirização Turística

Áreas	Frequência
Recursos	14
Partes interessadas	14
Riscos	13
Integração	11
Custos	9
Cronograma	8
Escopo	7
Comunicação	7
Qualidade	4

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De um modo geral, alguns estudiosos em gestão de projetos turísticos, utilizaram o Guia PMBoK como referência de aplicação a casos relacionados ao turismo (Welter & Cury, 2016; Scotton *et al.*, 2014; Burukina, 2021; Nunes, 2016; Velloso, 2016), todos informam que se trata de uma metodologia aplicável a projetos turísticos. Essa constatação permite compreender o guia PMBoK como aliado na gestão de projetos da área, entretanto, ainda assim é preciso considerar as particularidades que possui, como a segmentação, as características do produto turístico e, essencialmente, conhecer os tipos de projetos de turismo mais implementados, sobretudo, em território nacional. Todos esses pontos já foram contemplados no presente estudo.

Isto posto, partindo para as áreas de interesse do Guia PMBoK que mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística, os gestores apontaram os recursos, as partes interessadas e os riscos, corroborando o que Peric (2022) encontrou na revisão da literatura sobre a relação entre gestão de projetos e turismo. Assim, os gestores estariam mais inclinados a essas áreas, principalmente, por seus efeitos práticos na concepção de um novo produto na forma de roteiro.

Ao mesmo tempo, reforça o que alguns autores (Kozlovskyi, 2019; Nunes, 2016; Hua, 2017; Awodele & Ayene, 2011; Vieira, 2014; Costa, 2015; Jesus & Carvalho, 2020; Azazz *et al.*, 2021) já vêm abordando sobre a importância dessas três áreas para a gestão de um projeto no campo do turismo.

Por outro lado, o triângulo de ferro, composto pelas áreas cronograma, custos e escopo, delineiam praticamente todos os projetos existentes (Atkinson, 1999), mas não recebeu tanta

atenção dos gestores. Assim, se tratando de uma área ainda em construção, mesmo a gestão de projetos turísticos não tendo robustez científica, a ponto de ser reconhecida e validada como campo de estudos promissor, na execução dos seus projetos essas áreas básicas (como as que o triângulo de ferro representa) já não são o centro e isso importa muito.

O fato de o Triângulo de ferro não ser prioridade para os gestores turísticos, ressalta o que estudiosos da gestão de projetos divulgam há décadas, sobre olhar para outras áreas tão ou mais importantes que estas três, comumente, tidas como cruciais (Barnes, 1985; Atkinson, 1999; Patah & Carvalho, 2016). No turismo, esse resultado é um forte indicativo de como a gestão de projetos turísticos acontece no Brasil.

Nessa perspectiva, objetivando confrontar dados, os gestores foram direcionados a informar o nível de relevância (considerando uma escala de 5 pontos), sobre aspectos particulares da gestão de projetos, desta vez, aplicados a projetos de roteirização turística. Os resultados estão dispostos na Tabela 70.

Tabela 70 - *Nível de relevância dos seguintes aspectos para a gestão de projetos de roteirização turística*

Aspectos relevantes para a gestão de projetos de roteirização	Valor	Quantidade de respostas	Interpretação dos dados
Grau de incerteza e risco	0	0	A maior incidência de respostas (10) indica alta relevância (4) para o Grau de incerteza e risco em projetos de roteirização turística.
	1	0	
	2	5	
	3	8	
	4	10	
	5	7	
Nível de sofisticação dos trabalhadores	0	1	Há uma dissonância entre os gestores quanto à relevância do Nível de sofisticação dos trabalhadores em um projeto de roteirização turística, já que uma grande parte (6) indicou baixa relevância (1), enquanto outros (9) indicaram alta relevância (4)
	1	6	
	2	3	
	3	7	
	4	9	
	5	4	
Nível de detalhe nos planos (dias ou horas para manutenção x meses para pesquisa)	0	1	A maior incidência de respostas (12) indica alta relevância (4) para o Nível de detalhe nos planos relacionados a projetos de roteirização turística.
	1	2	
	2	3	
	3	5	
	4	12	
	5	7	

Aspectos relevantes para a gestão de projetos de roteirização	Valor	Quantidade de respostas	Interpretação dos dados
Grau de Nova tecnologia envolvida	0	0	A maior incidência de respostas (12) indica alta relevância (4) para o Grau de nova tecnologia envolvida em projetos de roteirização turística.
	1	0	
	2	6	
	3	8	
	4	12	
	5	4	
Grau de Pressão de tempo	0	0	A maior incidência de respostas (12) indica alta relevância (4) para o Grau de pressão de tempo em projetos de roteirização turística.
	1	0	
	2	5	
	3	6	
	4	12	
	5	7	

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Os dados confirmam que o grau de incerteza e risco representa, sim, uma preocupação a esses gestores quando estão à frente de projetos de roteirização turística, assim como sinalizaram na área “riscos” do guia PMBoK. Por outro lado, a divergência quanto ao nível de sofisticação dos trabalhadores em um projeto de roteirização turística, indica que os gestores não possuem consenso quanto a esse aspecto ser relevante ou não. Esse ponto vai de encontro ao que especialistas afirmam sobre qualificação das equipes que atuam com gestão de projetos (Pencheva, 2012; Sposito *et al.*, 2022; Claus & Calegari, 2021).

Em se tratando de nível de detalhamento nos planos, os resultados mostram que os gestores consideram esse aspecto altamente relevante, quando relacionados a projetos de roteirização turística. Salienta-se que o planejamento na atividade turística é um pré-requisito, independentemente do tipo do projeto (Binfaré *et al.*, 2016; Dias, 2003; Ruschmann, 1997; Paula, 2013; Rocha & Fontes, 2023).

O grau de nova tecnologia envolvida foi um aspecto que obteve maior incidência de respostas indicando alta relevância, esse resultado se contrapõe (considerando somente os gestores turísticos do setor público) ao que a escala ERCS-PROTUR (ver capítulo 4.4) apresenta quanto à eliminação desse aspecto enquanto critério de sucesso para projetos de roteirização turística. Além disso, reconhecer a relevância de uma nova tecnologia envolvida não garante que seja colocada como prática na gestão dos projetos turísticos.

Por fim, quando os gestores informam ter alta relevância o Grau de pressão de tempo em projetos de roteirização turística, vale recordar que a área “Cronograma” do guia PMBoK também não foi tida como uma das prioritárias na avaliação dos gestores turísticos. Esse resultado acaba sendo controverso, se comparado com os dados sobre as áreas do guia PMBoK que mais interferem em um projeto de roteirização turística.

Em suma, esse exercício buscou alinhamento entre as respostas dos gestores quanto a aspectos inerentes à prática de gestão de projetos bem-sucedidos, tendo no guia PMBoK uma referência e, ao mesmo tempo, trazendo aspectos que possuem relevância para a gestão de projetos de roteirização turística, como os elencados na Tabela 70.

A maturidade dos gestores em projetos de roteirização turística, considerando um viés crítico na análise, pressupõe dissonâncias e, portanto, baixo consenso quando aspectos específicos são considerados, o que aparenta certo distanciamento entre a compreensão e o fazer desses gestores em relação aos assuntos abordados.

4.3 Os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos

A teoria do sucesso em projetos vem sendo estudada há décadas (Pinto *et al.*, 2022), mas ainda não há consenso entre os estudiosos sobre diversos aspectos, dentre eles, os conceitos, as abordagens e, sobretudo, como medir o desempenho dos projetos sob essa ótica. Uma observação importante acerca das organizações orientadas a projetos, e que merece destaque, é que elas estão impulsionando o seu modo de operacionalizar e, consequentemente, de aperfeiçoar os seus recursos.

Nessa perspectiva, a teoria do sucesso em projetos influencia positivamente, uma vez que busca alternativas para que os projetos tenham êxito, que sejam bem-sucedidos, tanto ao longo de sua implementação quanto ao final, no momento em que os resultados são medidos (Russo & Silva, 2019). E muitos são os aspectos que influenciam no sucesso de um projeto, em resumo, pode-se mencionar questões internas e externas ao ambiente, assim como, os elementos que circundam os FCS e os CS, considerando ainda as teorias e as abordagens desse contexto (ver Figura 16).

Figura 16 - Aspectos que envolvem o Sucesso em Projetos



Nota. Elaboração própria (2025).

Para Turner *et al.* (2013) a escola de Sucesso, tem na estratégia o seu campo de estudo, sua ideia-chave é, não somente definir o sucesso, mas identificar as causas do fracasso nos projetos. Portanto, as unidades de análise dessa escola, são os critérios de sucesso e os fatores críticos de sucesso. Com base nisto, os próximos subcapítulos abordarão a teoria do sucesso, porém, no contexto do turismo (4.3.1) e, em seguida, direcionada para projetos de roteirização (4.3.2).

4.3.1 Teoria do Sucesso em Projetos turísticos

A pesquisa em tela fundamenta-se na teoria do sucesso em projetos, tendo nos critérios de sucesso as suas variáveis de análise, entretanto, aplicadas ao campo do turismo (ver capítulo 4.4). Quanto aos pressupostos do sucesso em projetos turísticos, algumas questões foram

direcionadas aos gestores investigados pela pesquisa, mas em consonância com a literatura especializada.

Para isso, os gestores foram questionados sobre a possibilidade de determinar o sucesso de um projeto, isto é, se eles acreditavam que isso era algo plausível. As respostas demonstram desconfiança dos gestores turísticos quanto a esse assunto, visto que somente 57% afirmaram que “Sim”, ao passo que 40% disseram que “Talvez”. Esse resultado é condizente com os estudos apresentados por autores clássicos da administração que admitem o tema ser, ainda pouco difundido, mesmo no âmbito da disciplina de gestão de projetos (Shenhar, 2001).

Em seguida, utilizando uma escala Likert (de 05 pontos), as próximas cinco questões foram realizadas, todas em acordo com o nível de concordância dos gestores acerca das afirmações interpostas, a saber: “Qual o seu nível de concordância em relação a: Os projetos possuem suas particularidades, mas é a forma como serão planejados (objetivos, metas e interesses das partes) e gerenciados (tipo do projeto, contexto organizacional, gestor do projeto, contingências diversas) que determinarão o seu sucesso (0 discordo totalmente a 5 concordo totalmente)” (ver Tabela 71).

Tabela 71 - *Nível de Concordância Sobre a Influência do Planejamento e da Gestão no Sucesso de Projetos*

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	15	50%
Concordo totalmente	11	36%
Não concordo e nem discordo	2	7%
Discordo	2	7%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Essa discussão apresenta duas perspectivas: a que trata do sucesso, a partir da gestão do projeto, e a que trata o sucesso do projeto, a partir da medição dos seus resultados comparado com os objetivos e metas traçados originalmente. De Wit (1988) alerta que para medir o sucesso, é preciso fazer essa distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso do esforço de gerenciamento de projetos. Por sua vez, Ronco (2013, p. 24) explica que, “o sucesso do gerenciamento do projeto está restrito ao desempenho dos custos, prazo e qualidade, enquanto o sucesso do projeto está vinculado aos objetivos gerais do projeto”. Assim, as respostas da

maioria dos gestores apontam para 87% de concordância quanto a isto, se somadas “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Mesmo não conhecendo exatamente a diferença entre as duas abordagens da teoria do sucesso de um projeto, os gestores turísticos concordam que é relevante considerar tanto o gerenciamento quanto os resultados de um projeto, como medidas que contribuem para o seu sucesso. Nesse ínterim, a próxima questão foi a seguinte: Qual o seu nível de concordância em relação a: Concluir um projeto com escopo, cronograma e custos (triângulo de ferro) não pode ser considerado sucesso atualmente. Os resultados estão apresentados na Tabela 72.

Tabela 72 - *Nível de Concordância Sobre a Definição de Sucesso em Projetos a Partir do Triângulo de Ferro*

Opções	Frequência	Porcentagem
Discordo	10	34%
Discordo Totalmente	7	23%
Não concordo e nem discordo	7	23%
Concordo	4	13%
Concordo Totalmente	2	7%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Os gestores divergiram muito nesse questionamento, pois, apesar de importante, o triângulo de ferro já não pode ser mais considerado suficiente para medir o sucesso em projetos (Atkinson, 1999). Apenas 57% (se somados “Discordo” e “Discordo totalmente”) afirmaram não concordar com essa prerrogativa do triângulo de ferro, isso demonstra certa insegurança quanto ao assunto abordado. Outros fatores devem ser acrescidos quando se trata de medir o desempenho dos projetos na atualidade,

Muller e Jugdev (2012, p. 763) apontam que o termo Sucesso “continua a ser uma palavra intrigante, com significados diferentes para diferentes partes interessadas no contexto do projeto”. Isso ocorre, mesmo com mudanças significativas ao longo dos anos, incluindo a evolução na literatura a partir das metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos. No turismo, o assunto é escasso em variadas formas e abordagens, justificando a insegurança dos gestores quanto a essa pauta.

No sentido de aprofundar o tema junto aos gestores turísticos, a seguinte questão foi direcionada: Qual o seu nível de concordância em relação a: O sucesso da gestão do projeto (desempenho dos prazos, custos e qualidade) e o sucesso do projeto (a partir dos resultados e entregas geradas) são coisas distintas, mas que se complementam. Os resultados estão disponíveis na Tabela 73.

Tabela 73 - *Nível de Concordância Sobre a Distinção Entre Sucesso da Gestão e Sucesso do Projeto*

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	17	57%
Concordo Totalmente	6	20%
Não concordo e nem discordo	6	20%
Discordo	1	3%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Mais uma vez, se percebe a divergência de opiniões dos gestores quanto ao assunto que envolve a teoria do sucesso, isto é, a distinção entre o sucesso da gestão e o sucesso do projeto, como vem sendo abordado até aqui. Isto posto, corrobora-se Russo e Silva (2019) que é importante esclarecer o significado do sucesso nas duas perspectivas apresentadas.

Baccarini (1999) também propõe que o sucesso em projetos seja subdividido em sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento desse projeto. Esclarece-se que o sucesso do projeto está relacionado com os efeitos do produto final do projeto, já o sucesso do gerenciamento do projeto consiste no processo do projeto e como ele foi conduzido (Baccarini, 1999, p. 25).

Destarte, a próxima questão abordou as entregas dos projetos, ou seja, se referiu ao sucesso do projeto, e não ao seu gerenciamento, a saber: Qual o seu nível de concordância em relação a: As entregas ou os produtos dos projetos devem gerar valor aos negócios (ver Tabela 74).

Tabela 74 - Nível De Concordância Sobre a Geração de Valor aos Negócios Pelas Entregas dos Projetos

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo Totalmente	13	43%
Concordo	13	43%
Não concordo e nem discordo	3	10%
Discordo	1	4%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Aqui, especificamente, ao adentrar no tema sucesso em projetos, ou seja, as questões são direcionadas com o intuito de obter informações dos gestores turísticos sobre seu grau de compreensão quanto aos pressupostos da teoria do sucesso, no âmbito do sucesso em projetos, em como são medidos e avaliados a partir daquilo que geram por meio de suas entregas e/ou resultados.

Analisando as respostas, 86% (somando “Concordo” e “Concordo totalmente”) dos gestores turísticos, afirmaram que é relevante gerar valor aos negócios a partir das entregas que o projeto promove. Nesse ponto, pode-se inferir que eles compreendem que gerar valor, no turismo, por meio de projetos é algo positivo e necessário. Se considerar a escassez de investimentos no setor, especialmente, para projetos de roteirização turística (Brasil, 2024b), grandes esforços não justificariam resultados tímidos.

A aposta em projetos no turismo, especialmente, a partir de emendas parlamentares, como ficou evidenciado no capítulo 4.1, requer resultados sólidos para que haja continuidade e reconhecimento na atividade turística enquanto multiplicadora de efeitos econômicos. Aqui, não se corrobora que o aspecto econômico deve se sobrepor aos demais (sociais, ambientais, políticos), mas se reconhece o esforço de uma atividade que busca consolidação ainda nos aspectos práticos, no sentido de comprovar seus reais benefícios para a sociedade.

Por fim, para que possa ser justificado, em investimentos por meio de projetos (especialmente, se os recursos advêm do setor público), o turismo ainda tem um longo caminho a percorrer (Osei-Kyei & Chan, 2018). Entretanto, já se reconhece a importância da gestão de projetos como ação de valor estratégico para as organizações, nas instituições turísticas do setor público, isso também deve ocorrer, haja vista, “essas mudanças no nível corporativo e de

governança concentram ainda mais a atenção acadêmica e da indústria na governança de projetos e programas” (Müller & Jugdev, 2012, p. 767).

A quinta questão sobre a teoria do sucesso e o nível de concordância dos gestores, foi a seguinte: “Qual o seu nível de concordância em relação a: A customização das práticas de gestão de projetos é necessária, já que cada projeto e seus clientes possuem necessidades específicas” (ver Tabela 75).

Tabela 75 - *Nível de Concordância Sobre a Necessidade de Customização das Práticas de Gestão de Projeto*

Opções	Frequência	Porcentagem
Concordo	16	54%
Concordo Totalmente	10	33%
Não concordo e nem discordo	4	13%
Total	30	100%

Nota. Dados da pesquisa (2024).

A customização, isto é, adaptar os projetos de acordo com as suas particularidades, tem âncoras na Teoria Contingencial adaptada à gestão de projetos. É sob esse ponto que a questão foi direcionada aos gestores turísticos. Assim, os dados mostram que 87% (somando “Concordo” e “Concordo totalmente”) concordam com essa customização, ou seja, com a adaptação dos projetos turísticos em razão de suas particularidades, inerentes em cada empreitada.

A perspectiva contingencial “sugere uma abordagem mais customizada às características do projeto e, na qual, um método não se ajusta a todas as contingências do projeto” (Borges & Carvalho, 2015, p. 232). Nos projetos turísticos, essa parece ser uma abordagem relevante e coerente, principalmente com as nuances da atividade turística, considerando as características do produto turístico, a segmentação e a tipologia de projetos, além do cenário externo às organizações, que envolvem aspectos sociais, políticos, econômicos e ambientais.

Corroborando Shenhar (2001) “um único tamanho não serve para todos”, isto é, os projetos não podem ser vistos sob uma única lente, inclui-se aqui aqueles do setor turístico, pois há uma grande variedade de tipos (ver capítulo 4.2) e que são impactados de maneiras distintas e por diversas variáveis. Assim, a abordagem contingencial, é fundamental aos

tomadores de decisão, pois as variáveis de contingenciamento (tanto da empresa quanto do projeto), quando identificadas previamente, podem contribuir para uma seleção criteriosa da metodologia de gestão mais adequada e, conseqüentemente, impactando no sucesso do projeto (Moisés, Brito & Carvalho, 2022, p. 10).

Nesse contexto, sabendo que é possível determinar o sucesso de um projeto (De Wit, 1988), e que os determinantes do sucesso em projetos dependem profundamente de sua natureza e das particularidades que possui, Shenhar (2001) afirma que para cada tipo de projeto, os fatores que medem o seu sucesso devem ser distintos, reforçando que para atender a todas as variações e tipos de projetos existentes, e em áreas distintas, deve-se analisar cuidadosamente o ambiente, as partes interessadas, os recursos, os prazos, os objetivos estratégicos, entre outros.

Assim, a pesquisa em tela prosseguiu com um questionamento específico sobre o que levar em consideração para que um projeto obtenha êxito (ou sucesso). Os gestores tinham seis opções de respostas e podiam marcar até três, o objetivo era compreender as três principais variáveis que podem contribuir para ressaltar o sucesso de um projeto turístico (ver Tabela 76).

Tabela 76 - Considerações Que Determinam o Sucesso de um Projeto

Considerações	Frequência
O interesse das partes envolvidas	23
Os custos do projeto	20
Os objetivos da organização	16
O tipo do projeto	13
O ambiente	10
O prazo para sua execução	10

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Sucesso significa coisas diferentes para pessoas diferentes (Freeman & Beale, 1992), entretanto, existem considerações em comum, a maioria dos gestores turísticos concorda que tanto o interesse das partes envolvidas (23) quanto os custos do projeto (20) são questões fundamentais para garantir o sucesso de um projeto. Ao mesmo tempo, os objetivos da organização (Kerzner, 2015), o tipo do projeto (Youker, 2017) e o ambiente (Engwall, 2003) também interferem diretamente no sucesso do projeto, mas não receberam a mesma atenção por grande parte dos gestores.

Dentre as seis opções de marcar, os gestores elencaram as três que mais interferem no sucesso de um projeto, isso também revela o perfil de gestão para projetos turísticos, indicando quais são as questões principais ao atuar em projetos rumo ao sucesso. O prazo foi o último quesito na ordem, indicado pelos gestores, todavia, isso não implica que é irrelevante, na verdade, se comparado às demais opções, informa que é o menos considerado como indicador de sucesso.

Diante do exposto, reitera-se que é premente considerar tipo, tamanho, complexidade, contexto organizacional, a escolha da metodologia mais adequada etc. quando o assunto é sucesso em projetos (Moisés, Brito & Carvalho, 2022). Somado a isto, corrobora-se a importância de um “planejamento holístico com antecedência, estabilidade e perspectiva de longo prazo” (Thesing, Feldmann & Burchardt, 2021, p. 749).

Na mesma perspectiva, o tipo de abordagem de gestão de projetos (tradicional, ágil ou híbrida), deve ser adaptada de acordo com as necessidades da organização. Almeida (2021) afirma que as metodologias ágeis podem complementar ou substituir as metodologias tradicionais de gestão de projetos, mas antes, é preciso considerar o contexto organizacional e a tipologia dos projetos. Ou seja, o ambiente e o tipo do projeto importam mais do que os gestores investigados pela pesquisa conseguem prever.

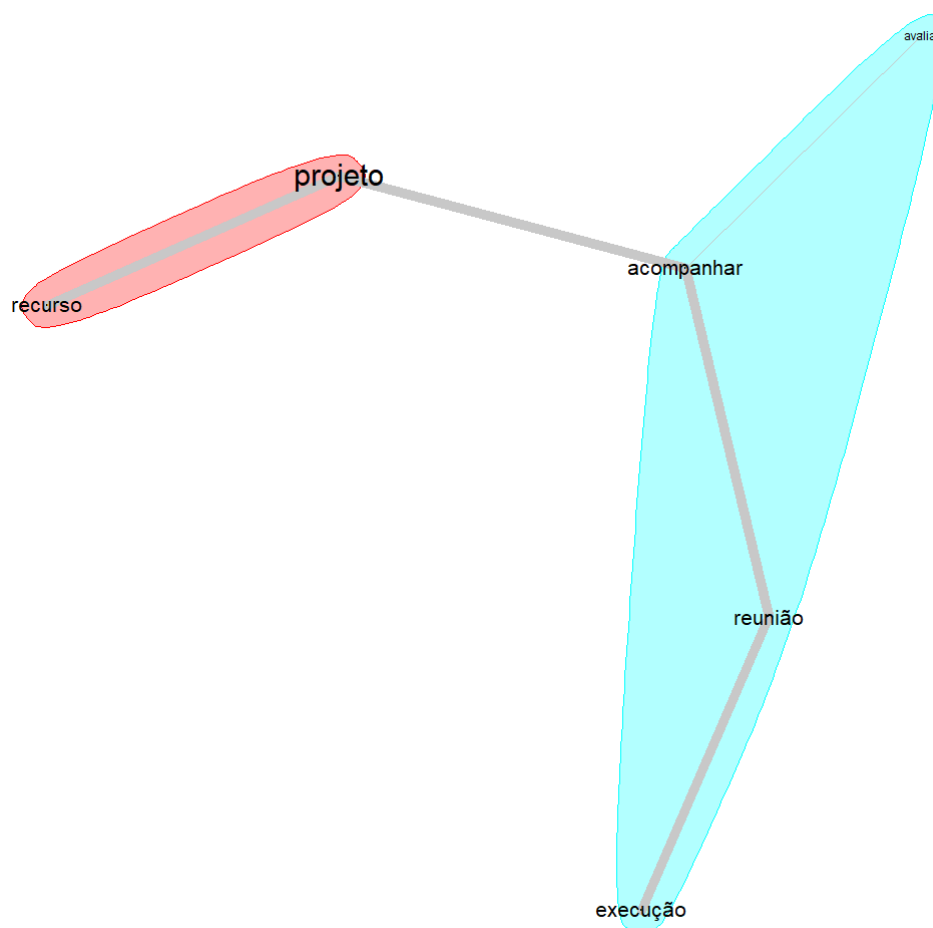
Em face disto, o gestor ou gerente do projeto deve recorrer às abordagens e metodologias mais adequadas ao projeto, garantindo maiores chances de sucesso. Kerzner (2015) adiciona outros pontos que, segundo ele, garantem benefícios aos negócios a partir da gestão de projetos (mais trabalho em menos tempo, com menos gente; maior lucratividade; melhor controle das mudanças; melhores princípios de comportamento organizacional; trabalho mais próximo dos clientes; meio para a resolução de problemas; aumento da qualidade; menos lutas por poder; boas decisões em grupo; entrega de soluções; e aumento nos negócios).

Nesse cenário, a gestão de projetos no setor turístico ainda carece de consolidação, porém, a pesquisa revela que os gestores, apesar de experientes, ainda não possuem conhecimento aprofundado sobre as metodologias, técnicas e ferramentas inerentes a esse campo; Quiçá, com adaptações às particularidades que o turismo necessita. Constata-se ainda, que o sucesso em projetos, no turismo, é um ponto em construção, que aponta caminhos possíveis, mas incipientes, se comparado com outras áreas mais diretamente envolvidas com a construção do conhecimento em gestão de projetos.

Por oportuno, neste ponto utilizar-se-á da triangulação de dados, para complementar a discussão. Assim, no momento das entrevistas realizadas somente com os gestores do PRT

(conforme detalhado no capítulo 4.1) foi perguntado como eram avaliados os projetos turísticos do órgão em que atuavam. As respostas geraram um grafo de similitude (ver Figura 17).

Figura 17 – *Grafo de Similitude Sobre Avaliação de Projetos Turísticos em Órgãos Públicos*



Nota. Grafo gerado no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

Os gestores, a partir do projeto, determinam pontos que merecem destaque, como: recurso e acompanhar, diretamente relacionados à gestão do projeto, indicando que quando há recursos investidos, a necessidade de avaliação é direta. Além da falta de uma equipe técnica que seja fixa no órgão, o que atrapalha o processo de execução e avaliação dos projetos. Isso fica evidente na fala de alguns dos entrevistados.

É meio que aos trancos e barrancos, porque o que é que acontece? **Existe uma limitação de recursos**, e aí a gente vem, consegue fazer a execução. Eu percebo que devido à rotatividade que a gente tem, a gente não tem um corpo técnico permanente, **a gente vive de cargos comissionados**. Então, por mais que haja ali um comprometimento temporário, mas eles não conseguem ter a magnitude do todo (I1, 2024).

Eu acho que vai muito saber que, por exemplo, se for um projeto estruturante... **Que tem recurso do Banco Mundial. Ele vai pedir, com certeza.** Mas outros projetos vão depender muito da relação que a gente tem com o Ministério, depende da natureza do projeto (I3, 2024).

Durante a execução a gente vai analisando e ajustando e quando conclui a gente vê se deu certo, se não deu certo, o que pode ser feito. Existe essa avaliação, a gente não tem um método, então **pela prática acaba sendo uma discussão, uma reunião e a gente não faz, a não ser que seja algo a encaminhar, a prestar contas, aí a gente faz um relatório informando tudo** (I6, 2024).

O acompanhamento dos projetos, isto é, o que os gestores do PRT indicam como avaliação ocorre diretamente por meio de reuniões e, ao longo da execução do projeto. Corroborar-se que é fundamental saber “quem está fazendo a avaliação, quando eles estão fazendo a avaliação, em que critérios eles estão baseando sua avaliação, e que tipo de projeto está sendo avaliado, sem falar onde ou em qual contexto que o projeto está sendo entregue” (Pinto *et al.*, 2022, p. 02).

Eles são avaliados. **Agora, quem faz a avaliação é o secretário.** Quem acompanha isso é ele. **Eu acho que é por reunião.** O corpo técnico é ele e ele mesmo (I5, 2024).

Nós fazemos uma avaliação interna com todos os setores e envolvidos. E aí a gente faz a captação com o feedback de cada um. Quando a gente envolve os municípios, a gente faz um formulário com algumas questões, a gente realiza um evento, a gente faz um formulário pra gente aplicar essas informações do que eles acharam nos vários aspectos. Internamente, a gente faz a reunião interna, o que poderia ter sido feito, melhorado (I7, 2024).

Sim, eles estão acompanhando tudo. Inclusive, não só daqui, porque a gente também tem a Secretaria de Planejamento, **eles têm um planejamento estratégico**, que eles vêm todo mês, se reúne com cada coordenador de setor, para saber como está o andamento de cada projeto, cada meta. **A gente tem as metas para bater** (I8, 2024).

O governo criou, um maps do estado, **alguém me falou sobre esse sistema de gerenciamento**, que o governador, em tempo real, ele consegue acompanhar, poder fazer reunião com os secretários, então ele já vai ver quais são os projetos que tem, com recursos, como é que está a execução. **Então, o próprio estado criou alguns recursos, alguns programas de gerenciamento de projetos.** E orçamento, porque aí, com isso, a gente consegue ter uma visão melhor do macro, do estado como um todo. Então, hoje o estado, sei lá, está muito preso a essas ferramentas que o próprio estado desenvolveu também (I9, 2024).

Ao esmiuçar como os projetos turísticos são avaliados, mesmo que aqui seja a opinião dos gestores do PRT, ao passo que as demais questões desta seção se referem a toda a amostra do estudo (gestores do setor público e do setor privado), é fundamental analisar mesmo que por

uma ótica específica, como os projetos turísticos são tratados, para além da sua execução. Falas, como: “Quem faz a avaliação é o secretário”, “Eles têm um planejamento”, “o próprio estado criou alguns programas de gestão de projetos”, apresentam um panorama particular em que os gestores não são ou não se sentem parte desse processo de avaliação.

Ora, se não fazem parte ou não se sentem inseridos nesse processo, como falar de sucesso em projetos com esses gestores? Em parte, pode ser tão somente a percepção dos entrevistados que reverbera sua falta de conhecimento sobre gerenciamento de projetos, desde a elaboração, passando pela execução e, finalmente, chegando a sua avaliação e encerramento. Entretanto, pode ser que os próprios gestores do PRT, de fato, não estejam tão envolvidos nesse processo de gerenciamento dos projetos turísticos onde atuam. Apesar de afirmarem que atuam ou atuaram em diversos projetos nos últimos anos (ver capítulo 4.2).

Ao mesmo tempo, questionou-se aos gestores do PRT, ainda nas entrevistas a esse público, se eles já tinham ouvido falar em Fatores Críticos de Sucesso e/ou em Critérios de Sucesso, os resultados estão na Tabela 77.

Tabela 77 - Conhecimento dos Gestores do PRT Sobre Sucesso em Projetos a Partir de Medidas de Desempenho

Respondente	Você já ouviu falar em fatores críticos de sucesso ou em critérios de sucesso?
I1	Eu lembrei disso aí, eu vi quando participei de um curso de elaboração de projetos.
I2	Não. Pode ser até que eu já, mas poucas palavras.
I3	Eu já ouvi, mas eu não tive nenhum projeto que tivesse.
I4	O meu entendimento seria o quê? Seriam riscos ambientais? Seria... Recursos mal implementados? Não, não sei. Eu entendo, mas não sei mais ou menos o que explicar.
I5	Não sabia nem que existia esse nome.
I6	Bom, eu imagino, mas não sei se eu sei
I7	Não
I8	Não
I9	Sim, sim, sim.

Nota. Dados da pesquisa (2024)

Para realizar a avaliação de projetos é importante determinar critérios que, atrelados ao uso de indicadores, sejam capazes de aferir o sucesso de um projeto. Pelas respostas, fica evidente que os gestores do PRT não conhecem as medidas de sucesso em projetos.

Embora Rios *et al.* (2020) indiquem apontamentos capazes de auxiliar os gestores na execução de projetos do setor público (ver ERCS-PROTUR, no capítulo 4.47); e nos esforços envidados para ampliar a compreensão acerca dos elementos que levam ao sucesso em projetos desde a tomada de decisão à avaliação de desempenho desses projetos (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018): “é preciso ressaltar que o sucesso do projeto é e sempre será um julgamento subjetivo de diferentes perspectivas, que são formadas pela posição do indivíduo nas organizações, pelo seu papel e pela sua visão de mundo” (Müller & Jugdev, 2012, p. 768).

Em suma, não somente os gestores do PRT (a partir dos dados de triangulação aqui usados), mas os demais gestores turísticos investigados pela pesquisa parecem não conhecer a dimensão do que significa sucesso em projetos. Há um ensaio nesse sentido, já que a grande maioria possui larga experiência com essa prática, mas carece de conhecimento teórico, de aprofundamento, de apropriação, inclusive.

Em complemento a isto, com base na literatura, é possível inferir que o sucesso do projeto está diretamente relacionado ao perfil do gestor ou gerente do projeto. Müller e Turner (2010) compreendem as atitudes e competências de liderança como atributos para o sucesso do projeto, tendo no gestor do projeto o centro da discussão. Assim, “dependendo da personalidade do gestor de projeto, prefere-se uma orientação de longo ou curto prazo, que se manifesta em diferenças de importância atribuídas aos critérios de sucesso e diferenças nos estilos de liderança” (Müller & Turner, 2010, p. 313).

Outrossim, somente a intenção estratégica da empresa e seus objetivos de negócio são capazes de determinar as próprias medidas de sucesso, tendo o sucesso de um projeto como um conceito multidimensional e estratégico (Shenhar & Dvir, 2007). Nessa perspectiva, as organizações do setor turístico que operam com gestão de projetos estão, ou deveriam estar envolvidas nessa dinâmica, com objetivos, metas e estratégias bem definidas, o que não parece ser o ponto de encontro na execução dos projetos de turismo do setor público (considerando a opinião dos gestores investigados na pesquisa em tela).

4.3.2 Teoria do Sucesso em Projetos de Roteirização

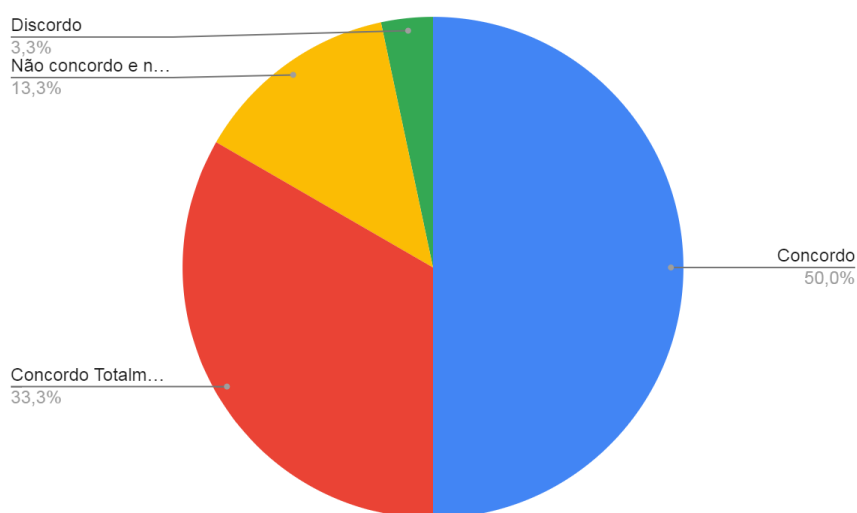
A teoria do sucesso em projetos pode ser determinada a partir de critérios de sucesso (Müller & Jugdev, 2012; Borges & Carvalho, 2015), tidos como medidas utilizadas para julgar o sucesso ou o fracasso de um projeto. Assim, o entendimento acerca dos aspectos que

influenciam o sucesso ou o fracasso de um projeto carece, por sua complexidade e multidimensionalidade, da inclusão de perspectivas diversas.

Embora haja avanços no campo teórico, muitos pontos ainda desafiam a gestão de projetos e, sobretudo, o tema do sucesso ou do fracasso nesse fazer, assim como a recomendação de considerar as especificidades de cada projeto, pois “não há receita pronta” (Carvalho & Rabecchini Jr., 2017). Ademais, há que se lidar com a possibilidade de fracasso nos projetos, uma vez que “o fracasso é comum em projetos, e as equipes de projetos precisam aprender a lidar com ele durante o planejamento, assim como lidam com o planejamento para o sucesso” (Shenhar & Dvir, 2007, p. 46).

Por sua vez, Cleland e Ireland (2012, pp. 2-3) determinaram exemplos de sucesso e de fracasso, comuns à maioria dos projetos, sendo 12 ao todo (seis para cada conjunto de exemplos). A partir disto, incorporaram-se ao questionário aplicado aos gestores turísticos, participantes da pesquisa em tela, os 12 exemplos criados pelos autores supracitados. Assim, em uma escala Likert (1 a 5), eles responderam a cada um dos itens apresentados, a partir do seu nível de concordância acerca dos seis exemplos de sucesso (ver Figuras 18 a 23) e dos seis exemplos de fracasso (ver Tabela 78), porém, **considerando a gestão de projetos de roteirização turística.**

Figura 18 – Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Percepção do Cliente Quanto à Compatibilidade da Organização (Missão, Objetivos e Metas) e os Resultados do Projeto



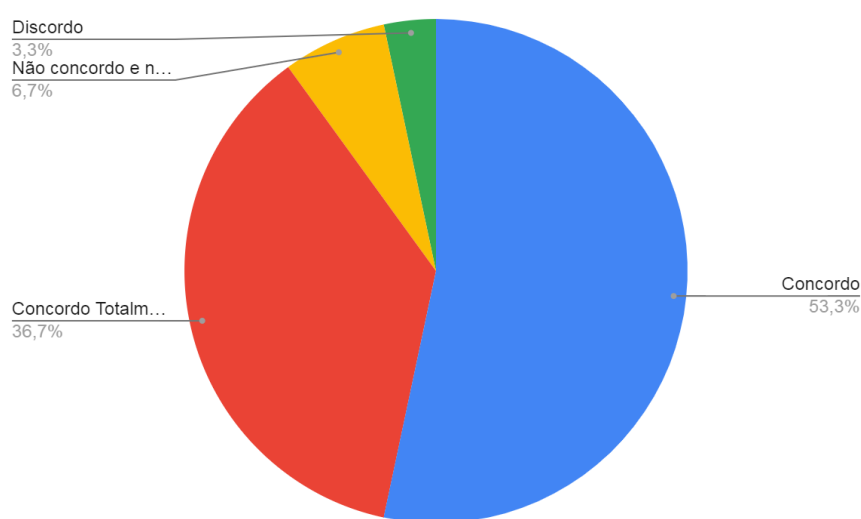
Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

Os resultados apontam para concordância (83,3%) quanto ao fato de ser considerado sucesso na gestão de um projeto de roteirização turística, o cliente perceber a compatibilidade

das diretrizes organizacionais com os resultados do projeto, isto é, a existência de um alinhamento estratégico. Nesse ponto, diversos autores (Moutinho & Rabechini Jr., 2020; Lima *et al.*, 2017; Zurga, 2018) tratam de gestão estratégica no âmbito dos projetos do setor público, essa é uma característica bastante discutida, embora na prática outros estudos (Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011; Souza, 2010; Ferreira, 2019) apontem um distanciamento em relação à teoria.

Ao se posicionar em concordância, os gestores de projetos turísticos corroboram alguns princípios da gestão estratégica, considerando que parte deles são gestores do setor público e que, todos eles, atuam ou já atuou com projetos envolvendo recursos públicos e/ou do Sebrae, esse resultado acaba sendo compatível com esse perfil da amostra. Destarte, “as dimensões de sucesso do projeto devem, portanto, tornar-se parte integral do planejamento do projeto, e um componente padrão no gerenciamento estratégico da organização” (Shenhar & Dvir, 2007, p. 45). Em seguida, outro exemplo de sucesso foi dado, os resultados estão na Figura 19.

Figura 19 – *Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Conclusão No Prazo e Dentro Do Orçamento Considerando os Pacotes De Trabalho e os Resultados Gerais do Projeto*



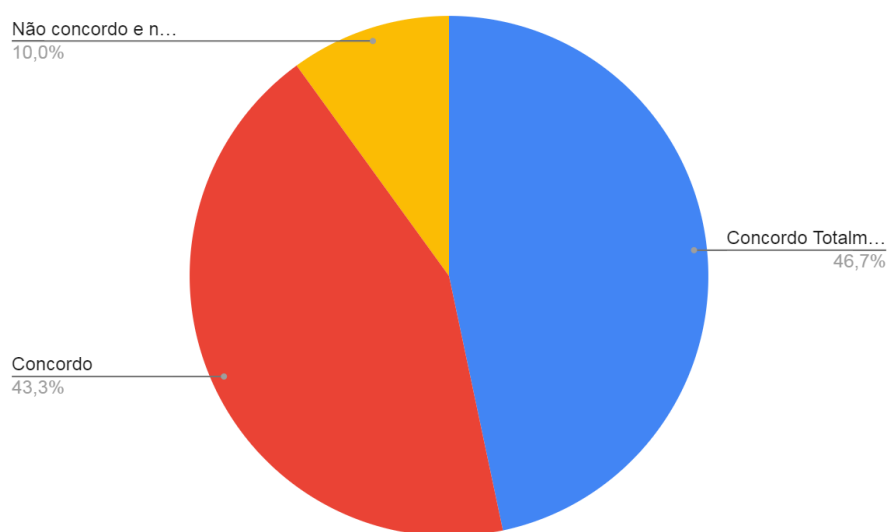
Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

Considerando que 90% concordam que a conclusão do projeto, dentro do prazo e do orçamento, agregado aos resultados gerais do projeto podem ser consideradas medidas de sucesso para um projeto de roteirização turística, reitera-se o que já foi exposto em resultados anteriores (ver capítulo 4.3.1) sobre o triângulo de ferro não ser mais suficiente como medida de sucesso, apesar de ainda ser relevante.

Salienta-se que “projetos diferentes têm medidas de sucesso diferentes” (Shenhar & Dvir, 2007, p. 47), isto posto, os projetos de roteirização turística ancoraram os exemplos apresentados por Cleland e Ireland (2012) nessa seção e, mais ainda, a proposição da ERCS-PROTUR (ver capítulo 4.4) foi teorizada considerando o que Shenhar e Dvir (2007, p. 47) trata sobre o assunto ao propor o modelo NTCP: “pode haver a necessidade de dimensões adicionais em casos específicos”.

Diante disto, os resultados revelam que o triângulo de ferro continua a ser relevante, se aplicado a gestão de projetos de roteirização turística, contudo, é preciso alinhar a restrição tripla aos resultados gerados pelo projeto e, mais ainda, que estejam em acordo com os planos de trabalho previamente elaborados para o projeto. A Figura 20 aborda outro exemplo de sucesso considerando a gestão de projetos de roteirização turística.

Figura 20 – *Gráfico de Nível de Concordância Sobre a Satisfação dos Stakeholders na Maneira como O Projeto foi Administrado e na Obtenção dos Resultados*



Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

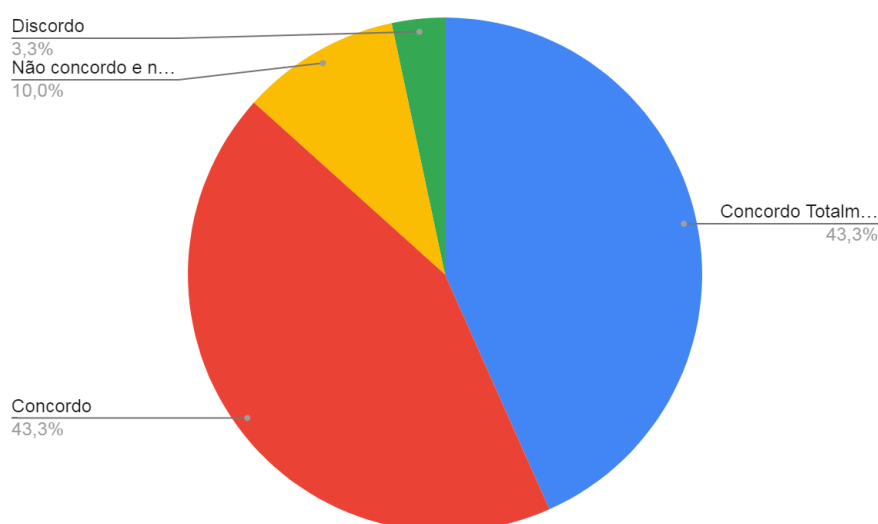
O nível de concordância total (46,7%) mais os de concordância (43,3%) denota o quanto a satisfação dos *stakeholders* é relevante para projetos de roteirização turística. Aqui, mais uma vez, se comparado a resultados anteriores (ver capítulo 4.2) e na literatura especializada, esse ponto é ressaltado. Em se tratando da satisfação dos *Stakeholders*, mas a partir da maneira como o projeto foi administrado ou gerido e, mais ainda, incluindo a obtenção dos resultados

como ponto de análise, é premente julgar com cautela o resultado apresentado, uma vez que concordar que essa é uma medida de sucesso, é diferente de implementar isso na prática.

Com base nisso, para Müller e Jugdev (2012, p. 768) “em grande medida, o sucesso do projeto continua a estar ‘nos olhos de quem vê’”, realçando outro questionamento acerca do assunto, de que os próprios *stakeholders*, enxergam o sucesso do projeto de formas distintas. Nessa perspectiva, vários aspectos devem ser considerados no momento em que se decide adotar o sucesso como uma medida de desempenho para projetos, o que no turismo, pode ser ainda mais desafiador dado a complexidade e dinamicidade de atores envolvidos nesse fenômeno.

Entretanto, o presente estudo, ao inserir o tipo de projeto turístico a ser analisado (os de roteirização turística) concede maior lucidez aos gestores ao longo da pesquisa. Outrossim, presume-se que uma das lacunas, inicialmente levantada por esta tese quanto à gestão de projetos aplicada ao turismo, especialmente, quando se trata do tema sucesso em projetos, começa a ser revelada com os pressupostos até aqui expostos, e com a ERCS-PROTUR (capítulo 4.4) que conduz a uma aplicabilidade nesse cenário. Prosseguindo com os dados, o quarto exemplo de sucesso na gestão de projetos de roteirização turística encontra-se na Figura 21.

Figura 21 – *Gráfico de Nível de Concordância Sobre: os Membros da Equipe Consideram que o Trabalho no Projeto foi uma Experiência Valiosa*



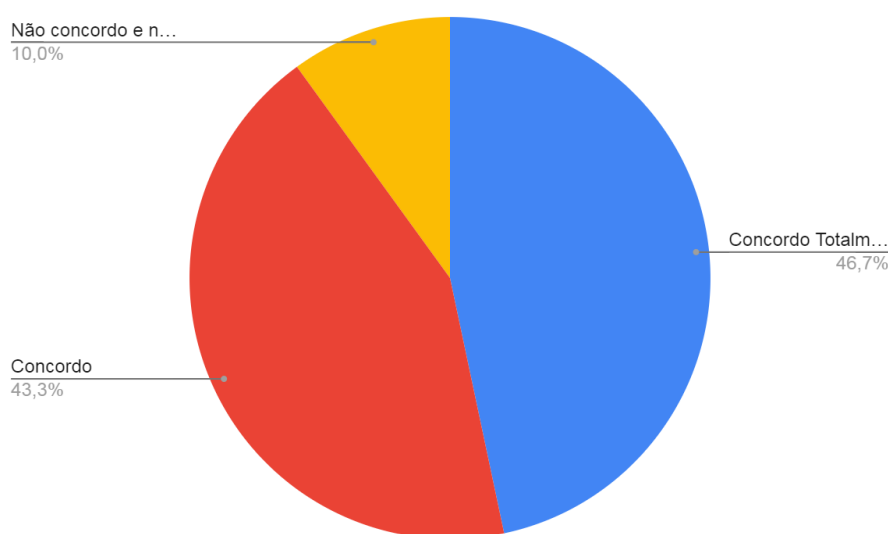
Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

Um dos critérios de sucesso mais relevantes é o impacto do projeto para a equipe (Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010), ao passo que uma experiência valiosa é sinônimo de que o projeto foi relevante para a equipe, possivelmente, gerando bons resultados. A maioria dos gestores (86,6%) concorda que esse é um exemplo que contribui para que um projeto de roteirização turística obtenha êxito, atendendo à mesma expectativa do que se encontra na literatura sobre o assunto.

No que pese o fato da equipe corresponder aos anseios da gestão do projeto e, por conseguinte, reconhecer o trabalho como satisfatório, se observa como esse indicador de sucesso reflete, inclusive, no clima organizacional. Assim, os benefícios de uma equipe engajada e que provê, ao mesmo tempo em que identifica os melhores resultados a partir do seu trabalho, reverbera em outras esferas da organização.

Ainda, acerca disto, no setor público, esse ponto é latente, mas não acompanha o mesmo ritmo quando se trata de investimento em qualificação profissional dos gestores (Landim, 2013; Kreutz & Vieira, 2018; Rios *et al.*, 2020; Nobre, 2021), pois reitera-se que além de uma cultura organizacional orientada a projetos, ter equipes qualificadas e experientes contribui, sobremaneira, para resultados mais eficientes e eficazes. Prosseguindo com a pesquisa, o quinto exemplo de sucesso de Cleland e Ireland (2012) se refere ao fato de que o projeto possa ter propiciado melhorias e/ou oportunidades de negócios para o cliente (ver Figura 22).

Figura 22 – *Gráfico de Nível de Concordância Sobre: o Projeto Propiciou Melhorias e/ou Oportunidades de Negócios para o Cliente*



Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

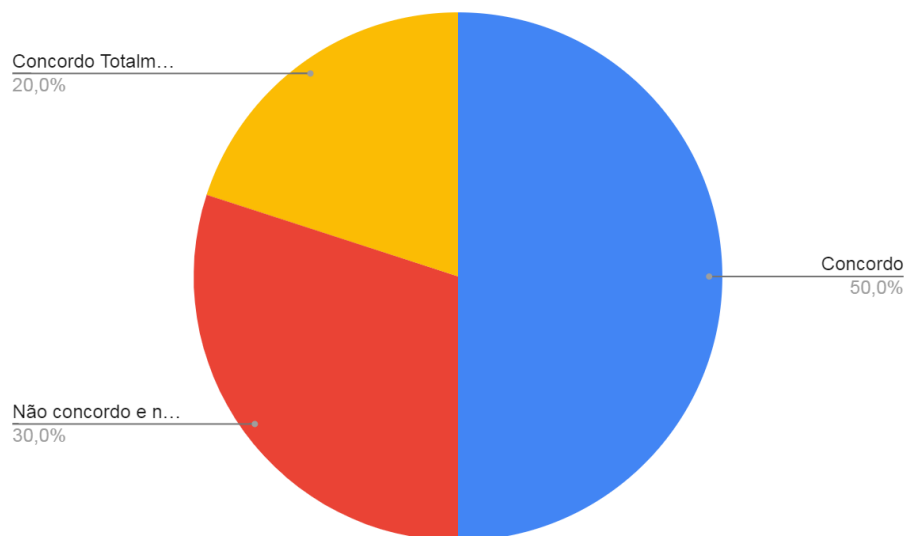
Considerando que 90% dos gestores concordam, e concordam totalmente, com o exemplo de sucesso apresentado, é plausível inferir que se um projeto é capaz de proporcionar melhorias e/ou oportunidades de negócios ao cliente, certamente, ele cumpriu com um dos objetivos mais almejados pelos gerentes de projetos. Num cenário em que a maioria dos projetos organizacionais opera sob pressão por resultados cada vez melhores, o foco está no retorno que o cliente percebe, na satisfação do usuário final (Girardi & Rabechini Jr., 2013).

Projetos bem-sucedidos, para Carvalho e Rabechini Jr. (2017, p. 44) são difíceis de mensurar, pois “não há receita pronta, apenas dimensões base para a discussão”. Contudo, a satisfação do usuário final parece consenso entre a maioria dos autores que estudam o tema do sucesso em projetos (Pinto & Slevin, 1987; Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010; Dvir & Lechler, 2004; Muller & Jugdev, 2012; Borges & Carvalho, 2015).

Na mesma direção, Kerzner (2015) informa que qualquer projeto pode ser orientado ao sucesso, desde que haja uma forte interferência de uma autoridade formal da organização. Sobre isso, a alta gerência ou equipe estratégica tem um papel determinante na consecução de melhorias e/ou oportunidades de negócios ao cliente, pois, caso haja falhas técnicas no projeto, poderá ser “em função da divergência entre o estilo de gestão utilizado e o exigido, concluindo que o insucesso do projeto foi consequência de negligências gerenciais e não técnicas” (Girardi & Rabechini Jr., 2013, p. 13).

Por fim, no último exemplo de sucesso, concluindo os seis dispostos aos gestores investigados pela pesquisa, tem-se a relação entre teoria e prática de gestão de projetos, porém, sob a perspectiva de haver uma atualização destas a partir da realização de um projeto de roteirização turística. Os resultados estão disponíveis na Figura 23.

Figura 23 – *Gráfico de Nível de Concordância Sobre: a Teoria e a Prática Contemporâneas de Gerenciamento de Projetos dessa Natureza Foram Atualizadas*



Nota. Gráfico gerado a partir de dados da pesquisa (2024).

Se considerar que para 30% dos gestores essa questão não possui relevância considerável, se comparada com os demais exemplos de sucesso de Cleland e Ireland (2012), mesmo tendo 50% concordando que a teoria e a prática de gerenciamento de projetos de roteirização turística podem ser atualizadas, após sua conclusão, não é possível afirmar que esse quesito seja mensurável e, mais ainda, garantir essa atualização.

Com base na literatura, por exemplo, corrobora-se uma ligação entre o tipo e o escopo dos projetos e seus respectivos fatores críticos de sucesso (Bergmann & Karwowski, 2019; Takagi *et al.*, 2019). Contudo, estudos empíricos para tipos específicos de projetos devem ser conduzidos para delimitar as questões teóricas e práticas que envolvem o contexto desse projeto, especialmente, quando se trata de projetos de roteirização turística, que requerem uma gama de particularidades desde o planejamento até a sua execução, avaliação e encerramento.

Assim, considera-se que tanto a teoria quanto a prática que abordam o sucesso em projetos, devem partir de uma perspectiva multidimensional em vez de utilizar uma medida única, sendo premente considerar todo o conjunto de elementos que inclui a desde o gerenciamento até os resultados obtidos (Shenhari, Levy & Dvir, 1997). Partindo desse ponto, é plausível que os gestores turísticos não tenham dado maior importância a esse exemplo de sucesso, haja vista ser um campo ainda em construção no turismo, com pouca aplicação teórica e prática.

Se os exemplos de sucesso, analisados até aqui, trazem *insights* valiosos sobre como os gestores de projetos turísticos observam esse campo, é relevante abordar também os exemplos de fracasso, sob a mesma lente de Cleland e Ireland (2012), entretanto, pensados à luz da gestão de um projeto de roteirização turística. Assim, os gestores foram questionados sobre o seu nível de concordância quanto aos seis exemplos de fracasso elencados pelos autores supracitados.

Isto posto, os resultados estão apresentados na Tabela 78, de modo que somente se elencaram aqui aqueles resultados majoritários, diferente da abordagem adotada na análise dos seis exemplos de sucesso. Isto se dá em razão da intenção da pesquisadora com esses dados, isto é, realizar uma análise comparativa entre os exemplos de sucesso e fracasso, já que alguns apresentam condição contrária a outros (1, 2 e 3), e os demais (4, 5 e 6) apresentam traços opostos, um em relação ao outro, conforme estabelecido por Cleland e Ireland (2012).

Além disso, outro intuito da Tabela 78 é encontrar o consenso e o contraponto a partir da opinião dos gestores de projetos turísticos, desvendando os vieses possíveis nessa análise e permitindo maior profundidade e fidelidade na análise dos resultados encontrados.

Tabela 78 - Comparativo Entre os Exemplos de Sucesso e Fracasso, a Partir do Nível de Concordância dos Gestores

Sucesso	Principal Resultado	Fracasso	Principal Resultado	Comparativo
1- Os resultados do projeto são apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade apropriada com a missão, os objetivos e as metas do empreendimento	50% concordo	1- O projeto não tem um alinhamento apropriado com a missão, os objetivos e as metas do cliente	50% concordo	A percepção do cliente quanto ao alinhamento estratégico da organização e os resultados do projeto é igualmente um consenso, quando comparada como medida de sucesso x fracasso para um projeto de roteirização turística.
2- Os pacotes de trabalho e os resultados gerais do projeto foram concluídos no prazo e dentro do orçamento	53,3% concordo	2- O projeto ultrapassou os custos e os prazos	33% concordo	Não há consenso entre as respostas dos gestores quanto ao triângulo de ferro e sua aderência aos pacotes de trabalho e resultados do projeto, sob a ótica de um projeto de roteirização turística.
3- Os interessados estão satisfeitos com a maneira como o projeto foi administrado e com os resultados obtidos	46,7% concordo totalmente 43,3% concordo	3- Os interessados ficaram insatisfeitos com o progresso do projeto e/ou com os resultados obtidos	40% concordo totalment e 40% concordo	Há consenso (respostas equilibradas ou com pouca variação) entre as respostas dos gestores considerando a relevância dos <i>stakeholders</i> e sua satisfação com o progresso do projeto e seus resultados obtidos.
4- Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa	43,3% concordo totalmente 43,3% concordo	4- Houve a aplicação de processos de gerenciamento inadequados no projeto	40% concordo totalment e	O equilíbrio nas respostas em ambos os exemplos (sucesso e fracasso) apresentam consonância em relação à importância dos membros da equipe, ao mesmo tempo em que a aplicação inadequada de processos de gerenciamento se configura como uma falha, que advém da equipe do projeto.
5- O projeto propiciou melhorias ou	46,7% concordo totalmente	5- O projeto atendeu às exigências imediatas, mas não resolveu as	60% concordo	Mesmo não sendo exemplos inversamente proporcionais, o sucesso e o fracasso elencados, os resultados também não estão muito equilibrados, se

Sucesso	Principal Resultado	Fracasso	Principal Resultado	Comparativo
oportunidades de negócios para o cliente		necessidades em longo prazo		comparado aos demais. Entretanto, o projeto não atender a exigências imediatas e resolver necessidades de longo prazo pode ser uma medida de fracasso, assim como o contrário é verdade, conforme os gestores indicaram (60%). Em paralelo, o projeto gerar valor aos clientes, também é consenso entre os gestores como medida de sucesso (46,7%).
6- A teoria e a prática contemporâneas de gerenciamento de projetos foram atualizadas	50% concordo	6- A alta administração falhou na revisão e no apoio ao projeto	46% concordo	Mesmo não sendo exemplos inversamente proporcionais, o sucesso e o fracasso elencados, os resultados estão equilibrados. Assim, ambos são considerados relevantes para a gestão de um projeto de roteirização, mesmo que atualizar teoria e prática após a realização desse tipo de projeto não seja comum, dada a lacuna científica que ainda existe nesse campo. Por outro lado, quando há ingerência da alta administração em relação ao projeto, é certo que o sucesso fica mais distante, assim, a maioria dos gestores (46%) concorda nisso como medida de fracasso.

Nota. Dados da pesquisa (2024).

No que pese o fato de analisar exemplos de sucesso e fracasso a partir das lentes de um projeto de roteirização turística, como na Tabela 78, deve-se considerar o quanto esse assunto, realmente, interessa aos gestores. Diante disso, trazendo dados das entrevistas com os gestores do PRT, e triangulando as questões que remetem a esse quesito, foi possível constatar alguns pontos, partindo da seguinte pergunta: Você acredita que medir o sucesso de um projeto de roteirização turística é algo relevante? Por quê? (ver Figura 24).

Figura 24 – *Nuvem de Palavras da Relevância de Medir o Sucesso de um Projeto de Roteirização Turística*



Nota. Nuvem de palavra gerada no *software* IReMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

As palavras “resultado” e “roteiro” surgem no centro da nuvem de palavras, analisando as respostas é possível compreender a junção entre esses termos principais e os secundários “sucesso”, “avaliar” e “projeto” indicando forte relação entre eles. Os resultados de um roteiro podem ser analisados sob várias perspectivas, mas para isso a avaliação e/ou a medição devem ser feitas, sobretudo, considerando os “municípios” que são o palco para toda a implementação de um projeto de roteirização turística ocorrer.

Com base nisso, algumas falas merecem destaque, pois os gestores do PRT apontam exatamente quais são os principais gargalos na hora de avaliar os projetos, de medir os resultados, de identificar o sucesso ou o fracasso.

Não só importante como imprescindível. Porém, isso a gente não consegue ver, porque exatamente por a gente não ter uma estrutura técnica, uma estrutura de monitoramento,

de avaliação, de uma forma contínua. Mas aí, **eles são avaliados ali, ainda conseguem ser avaliados durante a sua elaboração. Mas após a sua conclusão, vira a página e toca o barco e bora para o próximo (I1, 2024).**

Sim. Eu acho que sim, porque você vai estar avaliando o sucesso, você vai estar vendo que aquele projeto foi bem pensado, vai estar te dando resultado. **Ver se ele está dando resultado (I4, 2024).**

Sim, para ver se aquele roteiro realmente é algo viável. Porque, às vezes, você tem um roteiro que você elabora, acha que é um roteiro maravilhoso, é um roteiro que vai trazer turista, é um roteiro que vai trazer resultado, é um roteiro que vai trazer investimento e na hora que você coloca ele em prática, não é. Então, **se você tem um projeto, você consegue identificar quem é do projeto que está dando resultado e quem não está dando resultado (I5, 2024).**

Sim, pra gente avaliar se haverá a necessidade de alguma alteração, algum ajuste, **se de fato está gerando recursos para o município, para os prestadores de serviços (I6, 2024).**

Certeza! É importante porque nós estamos sempre suscetíveis a mudanças, a imprevistos, nada acontece às vezes como a gente planejou, acontece de outra forma. Tudo pode acontecer. Então, **fazer esse processo de avaliação contínua é importante** para determinar quanto tempo vai durar, se aquele que foi previsto tem que ser alterado, e justamente onde alterá-lo, se é perdido, se o município resolveu sair dentro do roteiro ou ele não nos dá retorno do que acontece, o secretário não dá retorno, não responde (I7, 2024).

Sim. Para ver se ele vai seguir, porque **se ele não deu certo, ele não vai para frente (I8, 2024).**

Super. Com certeza. Aliás, eu acho que é o que todo mundo busca na hora que você desenvolve um produto desse. Porque a região, o roteiro, a rota turística, todo mundo pretende que ela se desenvolva com sucesso. **Só que é desafio, porque a gente tá lidando com pessoas, lidando com o poder público municipal, lidando com egos.** Mas, enfim, eu acho que sim, com certeza, é o que a gente busca, a excelência (I9, 2024).

Todos concordam que é importante, imprescindível até, medir o sucesso de um projeto de roteirização turística, entretanto, desde a falta de uma estrutura técnica até a ausência de processos de monitoramento e avaliação são elencados como entraves nesse cenário. Isso reitera que os projetos turísticos, de um modo geral, ou não são avaliados ou são avaliados, mas com limitações.

Sobretudo, os resultados são o maior interesse nesse movimento de avaliar um projeto e, conseqüentemente, medir o seu sucesso. Além de analisar a viabilidade da proposta de roteirização, uma vez que pode gerar benefícios, como também pode representar um custo alto

e não gerar os retornos esperados. A equipe do projeto, também é outro ponto que aponta o que os gestores do PRT interpretam como sinônimo para que um projeto obtenha êxito ou não.

A preocupação desses gestores com os municípios é outro ponto em comum, especialmente, porque há demasiada cobrança dos gestores municipais e de seus prestadores de serviços quando um roteiro é elaborado em determinado local. Todavia, eles ressaltam a importância de que essa avaliação seja contínua e não pontual, ao mesmo tempo, são pragmáticos quando indica que se estiver dando certo, o projeto deve seguir e caso contrário “ele não vai para frente” (I8, 2024).

Mesmo almejando o sucesso em um projeto de roteirização turística, um dos gestores também acrescenta que “é desafio, porque a gente tá lidando com pessoas, lidando com o poder público municipal, lidando com egos” (I9, 2024). O que revela uma preocupação em atender a todos os *stakeholders* nesse processo, como ficou evidenciado em outros pontos da pesquisa apresentada ao longo do capítulo 4 desta tese.

Diante do exposto, o capítulo 4.4 propõe, valida e entrega uma ferramenta para seleção de critérios de sucesso, a partir de sua relevância, para contribuir com o sucesso em projetos turísticos, a ERCS-PROTUR. Por oportuno, ressalta-se que a ferramenta foi aplicada e validada considerando projetos de roteirização turística do setor público.

4.4 Critérios de Sucesso para projetos de Roteirização Turística: Proposição e validação da ERCS-PROTUR

Na perspectiva de identificar os principais critérios de sucesso para gestão de projetos de roteirização turística, foi necessário propor, aplicar e validar uma Escala de Relevância, aqui, intitulada de ERCS-PROTUR (conforme descrito no subcapítulo 3.4.2.3). O instrumento foi proposto em âmbito da gestão de projetos turísticos, porém, sua aplicação foi direcionada para projetos de roteirização turística.

Desta forma, o presente capítulo se debruça sobre os dados da ERCS-PROTUR e traz os elementos de maior relevância e maior consenso entre os gestores do setor público, quanto aos principais critérios de sucesso para projetos de roteirização turística, e estão dispostos no subcapítulo 4.4.1. Assim, foi possível elaborar um *ranking* com os mais relevantes, considerando o direcionamento para o tipo de projeto turístico analisado (roteirização), conforme explicitado no subcapítulo 4.4.2.

4.4.1 ERCS-PROTUR: Relevância e Consenso a partir da aplicação

Não havendo na literatura científica, dados sobre critérios de sucesso em projetos do setor turístico que pudessem subsidiar o presente estudo, buscou-se a elaboração de uma escala que apresentasse um direcionamento acerca do assunto. Com isto, a ERCS-PROTUR foi proposta seguindo teóricos diversos (Shenhar & Dvir, 2007; Muller & Turner, 2010; Borges & Carvalho, 2015; Hua, 2017; e Rios *et al.*, 2020) e 10 categorias acrescidas de 66 critérios de sucesso, compondo um instrumento que agregou a escala Likert de 5 pontos como medida de análise.

Acerca disto, os resultados, de cada uma das categorias e seus critérios (disponíveis nas Tabelas 80 a 89), foram analisados a partir de estatística descritiva, tendo a mediana e a média como medidas centrais, acrescido do desvio padrão. Todavia, a Tabela 79 e a Figura 25 apresentam, preliminarmente, por categoria o resultado da média da mediana, retratando em ordem decrescente, as categorias consideradas mais e menos relevantes pelos gestores do PRT.

Tabela 79 - Categorias da ERCS-PROTUR por Relevância, Conforme Média da Mediana

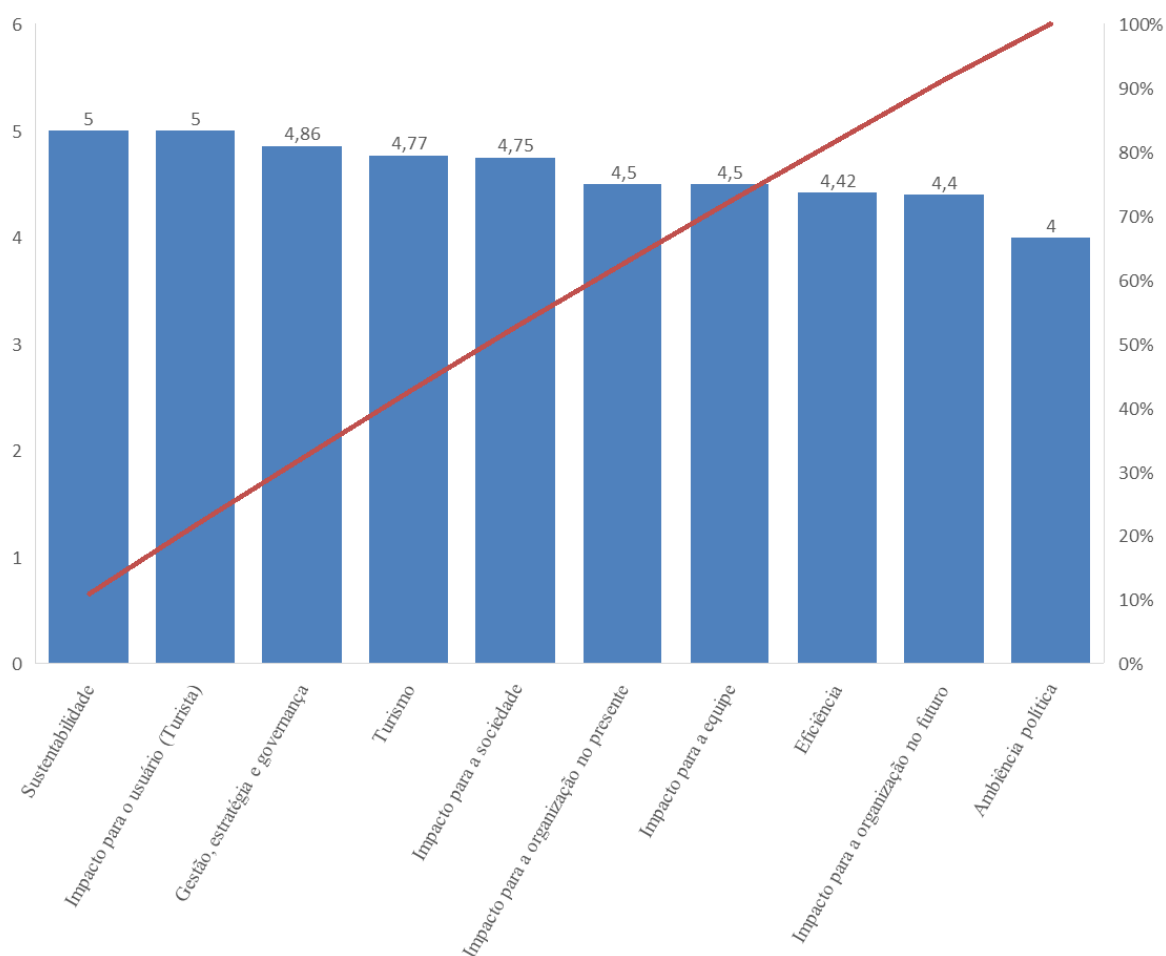
Categoria	Média da Mediana
Sustentabilidade	5
Impacto para o usuário (Turista)	5
Gestão, estratégia e governança	4,86
Turismo	4,77
Impacto para a sociedade	4,75
Impacto para a organização no presente	4,5
Impacto para a equipe	4,5
Eficiência	4,42
Impacto para a organização no futuro	4,4
Ambiência política	4

Nota. Dados da pesquisa (2024).

Vale salientar que para agrupar os resultados da média da mediana, por categoria, foi necessário utilizar uma planilha do Excel, em que cada linha da planilha representava cada uma das 10 categorias da ERCS-PROTUR. Em seguida, calculou-se as estatísticas descritivas da mediana, dentro de cada categoria, da seguinte forma: Mediana mínima; Mediana máxima; Mediana média (média das medianas).

Dessa forma, foi possível representar o quão, centralmente valorizados, são os critérios a partir do conjunto de cada categoria e se há variação de importância entre eles. Por fim, classificou-se as categorias pela mediana média da **maior para a menor (média da mediana)**, criando um *ranking* de categorias, baseado na percepção coletiva da sua importância central (ver Figura 25). **A linha crescente em vermelho, que atravessa o gráfico, revela a relação entre o percentual de aproveitamento (que vai de 0% a 100%) e a média da mediana (que vai de 0 a 5 na escala Likert).**

Figura 25 – Gráfico da Média da Mediana das Categorias da ERCS-PROTUR



Nota. Dados da pesquisa (2024)

As categorias “Sustentabilidade” e “Impacto para o usuário (Turista)” são, disparadas, as que possuem maior relevância dentre os critérios de sucesso que comportam, seguida pelas categorias “Gestão, estratégia e governança”, “Turismo” e “Impacto para a sociedade” que compreendem médias muito próximas, e evidenciam a relevância da gestão de projetos turísticos do setor público, dadas as características dos critérios de sucesso representados por essas categorias, frente às demais da ERCS-PROTUR.

A seguir, tem-se a análise de cada uma das categorias, evidenciando os principais critérios de sucesso e, conseqüentemente, aqueles que obtiveram menor pontuação (**a partir da mediana**) quanto à sua relevância para a gestão de projetos de roteirização turística. Em seguida, analisa-se a dispersão dos dados em relação à **média**, isto é, o **desvio padrão da amostra**, o qual, é obtido calculando-se a raiz quadrada da variação da amostra (soma das diferenças quadráticas da média), dividida pelo tamanho da amostra menos um (Maroco, 2007).

Por fim, sugere-se que um **desvio padrão** pequeno indica o agrupamento dos dados próximos à média (amostra mais homogênea), enquanto um desvio padrão grande indica que os dados estão mais dispersos (amostra mais heterogênea), ou seja, com valores mais distantes da média (Maroco, 2007).

Tabela 80 - ERCS-PROTUR - Categoria Eficiência

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Cumprimento de cronograma (prazo)	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,5	0,66
Cumprimento e atendimento às restrições orçamentárias (custo)	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	0,50
Capacidade dos fornecedores	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,4	0,92
Clareza na comunicação	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,40
Presença de desvios	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4,1	0,70
Cumprimento das especificações operacionais e técnicas (escopo, integração do fluxo de trabalho e dos processos)	1	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	1,18

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF										Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I				
Correta identificação e alocação dos riscos	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,3	0,80
Metodologia de gestão do projeto	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,1	0,83
Processos de avaliação do projeto	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,4	0,67
Gerenciamento de informações	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,40

Nota. Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Eficiência (Tabela 80), é possível compreender que dos 10 critérios de sucesso, 07 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 03 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Presença de desvios; Cumprimento das especificações operacionais e técnicas; e Metodologia de gestão do projeto. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca destes três critérios, como menos relevantes para um projeto de roteirização turística.

O cumprimento dos custos, tempo e escopo continuam se sobrepondo (Valle *et al.*, 2010; Barnes, 1985; Atkinson, 1999; Patah & Carvalho, 2016; Freeman & Beale, 1992) em relevância aos demais critérios, como o das “especificações operacionais e técnicas” que compreendem além do escopo, a integração do fluxo de trabalho e dos processos, demonstrando que as demais áreas do conhecimento (se comparado às 10 áreas contempladas no guia PMBoK - PMI, 2017), continuam em segundo plano pelos gestores.

No que se refere ao critério de sucesso “metodologia de gestão do projeto”, a mediana indica relativo consenso, exceto por um dos gestores que atribuiu uma nota “2” na escala de 1 a 5, não sendo um padrão em comum quanto às demais notas. A isto, infere-se que a não existência de uma metodologia de gestão de projetos, específica para projetos de roteirização turística, pode ter subtraído a relevância deste critério, ou seja, não pela relevância da metodologia em si, mas pela não existência de uma que seja específica para o tipo de projeto (roteirização) avaliado na escala.

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Impacto para a Sociedade (Tabela 81), é possível compreender que dos 04 critérios de sucesso, 03 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que somente 01 não obteve o mesmo resultado, sendo: Atendendo a uma necessidade reconhecida. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca desse critério, como menos relevante para um projeto de roteirização turística.

Contudo, esse resultado se contrapõe ao princípio de que projetos do setor público, normalmente, buscam atender a necessidades reconhecidas pela sociedade em suas empreitadas (Kiyotani & Lima, 2013).

Por sua vez, o desvio padrão da média dos critérios “Atendendo a uma necessidade específica” e “Forte apoio da comunidade” indicam alto consenso e prioridade atribuída pelos gestores. O que vai ao encontro do que se dissemina, especialmente, na política de regionalização do turismo brasileiro (Brasil, 2004). Além disso, o apoio da comunidade, somado à uma participação efetiva é corroborada por diversos autores da área de turismo (Jesus & Carvalho, 2020; Vieira, 2014; Mwesiumo *et al.*, 2022; Silva & Sonaglio, 2013; WEF, 2024; Kiyotani & Lima, 2013) e de gestão pública (Furtado, Fortunato & Teixeira, 2011; Rios *et al.*, 2020).

Por outro lado, o maior desvio padrão e, portanto, o critério de sucesso que apresenta maior conflito de percepção entre os gestores é “Resolvendo um problema sério”. Isso pode estar atrelado ao fato de que parte dos gestores podem não considerar a gestão de um projeto de roteirização turística como sendo um problema de maior gravidade para um destino. A isto, infere-se que a pouca quantidade de incentivo para a elaboração e implementação de roteiros regionais, aliado à sua complexidade, tornam esse processo um elemento em segundo plano na gestão dos destinos, especialmente, considerando os estados do Nordeste, visão dos gestores investigados pela ERCS-PROTUR.

Tabela 82 - ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Equipe

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Alta satisfação ou moral da equipe	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,4	0,53
Compartilhamento e aplicação do conhecimento	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,6	0,50
Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,5	0,53
Retenção dos membros da equipe	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3,7	0,67
Ausência de conflitos	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4,3	1,12
Satisfação do gerente do projeto	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4,1	0,33

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Impacto para a Equipe (Tabela 82), é possível compreender que dos 06 critérios de sucesso, 03 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 03 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Alta satisfação ou moral da equipe; Retenção dos membros da equipe; e Satisfação do gerente do projeto. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca destes três critérios, como menos relevantes para um projeto de roteirização turística.

Contudo, esse resultado do critério “Satisfação do gerente do projeto” não traz o gerente do projeto como elemento central na gestão de um projeto, contrapondo o que afirmam especialistas sobre o sucesso do projeto está diretamente relacionado com a atuação e, consequentemente, com a satisfação do seu gestor/gerente (Pencheva, 2012; Muller & Turner, 2010).

Quanto ao desvio padrão da média, os resultados apontam que houve maior consenso e alta prioridade nos critérios de sucesso “Satisfação do gerente do projeto” e

“Compartilhamento e aplicação do conhecimento”. Reconhecer o gerente do projeto como ator protagonista na gestão de projetos turísticos é um ponto singular, pois diversos autores consideram o gerente, uma figura central que pode contribuir para que um projeto obtenha sucesso ou fracasso (Sposito *et al.*, 2022; Girardi & Rabechini Jr., 2013; Pinto & Slevin, 1987).

Assim, mesmo obtendo mediana inferior a outros critérios de sucesso nessa categoria, ao analisar o desvio padrão, percebe-se que há consenso acerca disto entre os gestores. Alertando para um possível subdimensionamento da figura do gerente nos projetos do setor turístico. Entretanto, corrobora-se que “para garantir o desempenho esperado, os gerentes de projeto precisam entender melhor o significado do sucesso do projeto e os fatores que contribuem para o sucesso do projeto” (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 405).

Por outro lado, o critério de sucesso “Ausência de conflitos” obteve a maior dispersão dos dados, com desvio padrão de 1,12 mesmo a mediana sendo 5. Esse dado mostra que há grande discordância entre os gestores sobre esse resultado. Desse modo, acredita-se que não haver conflitos na gestão de um projeto de roteirização turística, pode ser considerado como algo inalcançável, dada a complexidade e a quantidade de *stakeholders* envolvidos nesse processo, principalmente, porque cada um deles considera sucesso de forma particular e, portanto, difícil de mensurar.

Tabela 83 - ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Organização Presente

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Qualidade do serviço	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33
Nível de risco	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4,2	0,97
Aprendizado profissional	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4,1	0,78
Atendimento às metas estratégicas	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,6	0,50
Satisfação do fornecedor	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4,2	0,83
Satisfação de outros stakeholders	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4,1	0,78

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Impacto para a Organização Presente (Tabela 83), é possível compreender que dos 06 critérios de sucesso, 03 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 03 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Aprendizado profissional; Satisfação do fornecedor; e Satisfação de outros *stakeholders*. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca destes três critérios, como menos relevantes para um projeto de roteirização turística.

Contudo, esse resultado do critério “Satisfação de outros *stakeholders*” vai de encontro ao que preconizam especialistas acerca da relevância das partes interessadas na gestão de projetos (Atkinson, 1999; Muller & Jugdev, 2012; ONU, 1984; PMI, 2017), sendo um dos pontos que carecem de maior atenção para que um projeto seja sucesso, inclusive para projetos de turismo (Peric, 2012; Azazz *et al.*, 2021; WEF, 2024) e de roteirização turística (Zai & Sahr, 2019).

Por sua vez, o desvio padrão da média apresenta maior consenso nos critérios de sucesso “Qualidade no serviço” e “Atendimento às metas estratégicas”, pois ambos estão (de forma generalista) inseridos no planejamento e na gestão de empresas, produtos, processos, enfim, são conceitos trabalhados em diversos aspectos e contextos.

Em contrapartida, “Nível de risco” e “Satisfação dos fornecedores” possuem maior divergência entre os gestores quanto a sua relevância para a gestão de um projeto de roteirização turística. De formas distintas, percebe-se na literatura um maior interesse sobre gestão de projetos turísticos e gestão de riscos (Awodele & Ayene, 2011; Scotton *et al.*, 2014; Nunes, 2016; Kozlovskiy, 2019; Flohr & Curtis, 2021; Burukina, 2021), já no que se refere a satisfação dos fornecedores, incluindo-se as partes interessadas como um todo, há maior consenso dos autores sobre esse ponto ser mais difícil de mensurar, apesar de necessário (ONU, 1984; Turner *et al.*, 2013; Ronco, 2013; Muller & Jugdev, 2012; Muller & Turner, 2010; Lucena, Medeiros Jr. & Oliveira, 2021).

Tabela 84 - ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para a Organização no Futuro

[illegible]

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Nova competência essencial	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4,2	0,83
Nova capacidade organizacional	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,3	0,71
Criação de nova linha de produto	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4	0,73

Nota. Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Impacto para a Organização no Futuro (Tabela 84), é possível compreender que dos 05 critérios de sucesso, 02 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 03 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Tecnologia nova; Nova competência essencial; e Nova capacidade organizacional. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca destes três critérios, como menos relevantes para um projeto de roteirização turística.

Contudo, o resultado do critério “Tecnologia nova” como menos relevante na categoria de impacto da organização para o futuro chama a atenção, porque vai na contramão do que se especula quanto a questões de inteligência artificial e outras inovações no campo da TI. No caso do turismo inteligente, o foco na implicação da tecnologia de ponta para a melhoria dos atuais desafios sociais globais, o vincula ao conceito de inovação social (Krizaj *et al.*, 2021).

Entretanto, esse ponto deve ser melhor gerenciado, Youker (2017) tenta definir as características únicas de diferentes tipos de projetos, sendo o grau de nova tecnologia envolvida, uma dessas. Paralelo a isto, a abordagem tradicional nos projetos “atingiu cada vez mais suas limitações e o controle tradicional de escopo, custo e cronograma não funciona no ambiente dinâmico e orientado à tecnologia de hoje” (Bergmann & Karwowski, 2019, p. 405). Isto posto, gerir projetos turísticos requer “a aplicação de métodos e tecnologias para alcançar resultados pré-definidos na composição e escopo” (Kozlovskyi, 2019, p. 110).

Por sua vez, além da relevância, considerando o desvio padrão da média, o critério de sucesso “Mercado Novo” é o que apresenta maior consenso entre os gestores. Isso pode ser atribuído ao fato de que um projeto de roteirização turística do setor público, na maioria das vezes, é realizado em destinos que ainda estão em processo de desenvolvimento da atividade

turística (mercado novo), e considerando os princípios da regionalização do turismo quanto à interiorização (Brasil, 2004).

Tabela 85 - ERCS-PROTUR - Categoria Impacto para o usuário (Turista)

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4	0,73
Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33
Satisfação e lealdade do cliente	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6	0,71
Reconhecimento da marca	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,5	0,53

Nota. Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Impacto para o usuário (Turista) (Tabela 85), é possível compreender que dos 04 critérios de sucesso, todos são consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. No que pese o fato de o impacto para o turista ser considerado relevante pelos gestores, em projetos de roteirização turística, é premente compreender o que, realmente, é feito na prática para garantir que esses critérios possam ser atendidos.

No âmbito da gestão de projetos de roteirização turística, apesar de ainda não existirem ou não serem reconhecidas, técnicas e ferramentas específicas devem ser aplicadas, a exemplo das pesquisas de mercado, que estudam a demanda turística e contribuem para traçar o perfil desse usuário nos destinos. Este exemplo, não pode ser dissociado da elaboração de um roteiro turístico, já que preparar um destino para receber turistas vai além de considerar somente a oferta local (Bahl & Nietzsche, 2012), mas, sobretudo, envolver todos os *stakeholders* neste processo. Isso implica na realização dos estudos de demanda, e, mais ainda, na aplicação de técnicas de atração desse turista ao destino (Virginio & Fernandes, 2023).

Por sua vez, o critério de sucesso “Benefícios para o cliente” apresenta o menor desvio padrão da média, configurando maior homogeneidade na percepção dos gestores quanto à

relevância deste critério. O foco no cliente é uma condição essencial para o sucesso de um roteiro turístico, pois é ele quem opta por escolher, dentre tantas opções, aqueles lugares que deseja visitar.

Por outro lado, o critério de sucesso “Satisfação e lealdade do cliente”, demanda maior atenção, uma vez que houve menor consenso entre os gestores. Pode-se inferir, se houver monitoramento e controle dos resultados de um projeto de roteirização turística, que a tendência é melhorar a satisfação e, consequentemente, aumentar a lealdade dos turistas, caso medidas e ações sejam tomadas quanto ao roteiro e ao seu gerenciamento, mesmo após lançado (Du, 2022; Virginio & Fernandes, 2023).

Tabela 86 - ERCS-PROTUR - Categoria Gestão, estratégia e governança

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Estrutura de decisão e governança	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,44
Estrutura organizacional e política	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4,3	0,50
Objetivos estratégicos	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,44
Governança dos projetos	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,5	0,73
Captação de recursos	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,5	0,53
Estratégias de investimentos	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,44
Desempenho dos processos de licitações	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4	0,73

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Gestão, estratégia e governança (Tabela 86), é possível compreender que dos 07 critérios de sucesso, 06 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que somente 01 não obteve o mesmo resultado, sendo: Estrutura organizacional e política. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca deste critério, como menos relevante para um projeto de roteirização turística.

Quando a lente para gerir um projeto de roteirização turística (do setor público) é o campo da gestão, estratégia e governança, tendo na estrutura organizacional e política um dos pilares desse processo, considera-se o Programa de Regionalização do Turismo, no Brasil. Esta política pública assume, em sua essência, um caráter de governança e gestão descentralizada (Brasil, 2022a), elementos preconizados há duas décadas pelo Ministério do Turismo e que representa, em suma, avanços na gestão do turismo regional, ainda que apresente diversos contrapontos e necessite de ajustes contínuos (Lohmann *et al.*, 2022).

Portanto, diante dos demais critérios presentes nessa categoria, presume-se que a estrutura organizacional e política, na visão dos gestores do PRT do Nordeste, fique em segundo plano diante de tantos outros critérios, talvez, mais urgentes.

Por sua vez, ao analisar o desvio padrão da média dos critérios de sucesso de toda a categoria, é perceptível alto consenso e prioridade atribuídas. Tendo, somente em dois critérios de sucesso (“Governança dos projetos” e “Desempenho dos processos de licitações”) um resultado com maior dispersão. Acerca da governança em projetos, que tem foco no desempenho e resultados, o seu objetivo é o aprimoramento de programas e projetos, de modo a contribuir com o seu sucesso, a partir de uma gestão bem-sucedida (Lucena, Medeiros Jr. & Oliveira, 2021).

Isto posto, em instituições governamentais que atuam com projetos, a importância da governança se dá a partir da tendência em direção a escritórios de projetos e boas práticas organizacionais (Waladt, 2008), entretanto, essa não é uma realidade da maioria das instituições do setor público, que atuam com turismo no Brasil (Dados da pesquisa, 2024).

Destarte, deve-se considerar as particularidades dos projetos em organizações do setor público, o que inclui maior necessidade de governança e transparência (Kreutz & Vieira, 2018). A isto, acrescenta-se que a governança de projetos, programas e portfólios reflete a estrutura e a cultura da governança organizacional e convém capacitar as partes interessadas internas e fornecer suporte para gerenciar o engajamento e as expectativas das partes interessadas internas (ABNT NBR ISO 21500, 2021, p. 05).

Tabela 87 - ERCS-PROTUR - Categoria Ambiente Política

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Maturidade do país	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3,5	1,01

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Incentivos fiscais	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,2	0,97
Política do país	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3,6	1,12
Estabilidade organizacional	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,1	0,60
Compromisso e apoio do governo estadual	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,4	0,53
Fontes externas de financiamento	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,5	0,73

Nota. Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Ambiência Política (Tabela 87), é possível compreender que dos 06 critérios de sucesso, somente 01 é mais consensualmente considerado relevante pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 05 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Política do País, o que obteve a menor mediana dentre os quatro demais. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca não somente deste critério, como menos relevante para um projeto de roteirização turística, mas de toda essa categoria que recebeu a menor escala de relevância dentre as 10 existentes.

Ambiência política, enquanto categoria, é um assunto delicado no contexto brasileiro, não somente pelas diversas crises políticas que o país enfrenta, incluindo inúmeros casos de corrupção (Giacomini, 2001; Souza, 2010). Mas, sobretudo, por ser um país rico, não somente na diversidade cultural e natural (WEF, 2024), mas pela sua capacidade de articulação e mobilização, especialmente no campo do turismo, que buscam dinamizar a oferta e atrair mais turistas, tencionado a geração de riquezas, renda e melhorias econômico-sociais.

Porém, na contramão disso, surgem “as crises econômicas, a instabilidade política, a violência e a corrupção” (Lohmann *et al.*, 2022, p. 02) como entraves ao setor de turismo. Na mesma linha, os Planos Nacionais de Turismo não carregam, em sua abrangência, a concretização do PRT como política coordenada entre os vários níveis de governo, apesar de existir um esforço nesse sentido por meio das IGRs.

Alinhado a isto, “a escassez de dados de turismo e uma campanha de marketing supra-governamental de longo prazo, entre outros fatores, fizeram com que o país perdesse várias oportunidades importantes na década de 2010” (Lohmann *et al.*, 2022, p. 02). Vale destacar, ainda, o excesso de burocracia em projetos do setor público (Girardi & Rabechini Jr., 2013).

Todas essas questões possuem relação direta com a categoria Ambiência política, entretanto, foi apontada como a de menor relevância para a gestão de um projeto de roteirização turística, conforme a análise dos gestores do PRT.

Talvez, o desgaste enfrentado por esses gestores na implementação do PRT ao longo dos anos, aliado aos resultados ainda tímidos diante dos escassos investimentos e do tempo em que a regionalização perdura como política pública de turismo, justifiquem o resultado dessa categoria para a gestão de um projeto de roteirização turística.

Por sua vez, essa categoria possui a maior quantidade de critérios de sucesso com alto desvio padrão, isto é, grande variação, indicando baixo alinhamento entre os gestores quanto à sua relevância. Esse conflito de percepções é um forte indicativo de que os critérios de sucesso dessa categoria não possuem alinhamento significativo para a gestão de projetos de roteirização turística do setor público. Outrossim, o único critério de sucesso que obteve mediana igual a 5 (“Fontes externas de financiamento”), também, possui alta dispersão ou consenso entre os gestores.

Diante disto, a categoria Ambiência Política se mostra contraditória à luz da visão dos gestores da pesquisa, entretanto, isso não implica na relevância dessa categoria para outros gestores e outros tipos de projetos turísticos. Especificamente nesse caso, talvez, por se tratar de gestores públicos analisando sob a perspectiva de um projeto de roteirização turística do setor público e as tantas nuances que esse contexto agrega, é que se pode explicar esse resultado. Mesmo tendo o PRT como norte, na implementação da política de regionalização com vistas a interiorizar o turismo, os critérios de sucesso que circundam essa categoria não conseguem encontrar consenso e mesmo alta relevância, se comparada com as demais categorias da ERCS-PROTUR.

Acredita-se em um conjunto de fatores sobre gestão pública (Kreutz & Vieira, 2018; Rios *et al.*, 2020) e sobre as particularidades da atividade turística, incluindo não ser prioridade na política local dos municípios, escassez de recursos, equipes reduzidas, entre outros (Pequeno, 2023), são alguns desses fatores. Por si, esse resultado sugere que é premente um aprofundamento para melhor compreender a ambiência política e sua relevância para a gestão de projetos de roteirização turística.

Tabela 88 - ERCS-PROTUR - Categoria Sustentabilidade

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF										Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I				
Respeito ao meio ambiente e à diversidade	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,00
Respeito à sociedade e aos costumes locais	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33
Conformidade com normas e legislação	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33
Segurança	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33
Práticas sustentáveis	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	0,33

Nota. Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Sustentabilidade (Tabela 88), é possível compreender que dos 05 critérios de sucesso, todos foram considerados, consensualmente, como muito relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca desta categoria, como um todo, para um projeto de roteirização turística.

O critério de sucesso “Respeito ao meio ambiente e à diversidade” revela a unanimidade dentre os gestores, o que representa que o conceito de sustentabilidade ainda está muito atrelado aos aspectos ambientais, apesar de reconhecer que a amplitude do tema e de sua abrangência, já ultrapassou o enquadramento ambiental.

Além disso, muitos são os fatores que interferem na atividade turística, sendo a sustentabilidade um deles (Kiyotani & Lima, 2013). Isso vai ao encontro do discurso do Ministério do Turismo, de que os órgãos públicos, através de estados e municípios, devem se empenhar para a efetiva concretização de ações de cunho político-institucional, socioambiental e econômico prezando por sustentabilidade (Brasil, 2004, p. 31).

Na mesma linha, no tocante às particularidades do setor turístico, é desde o planejamento que se preconiza a inclusão dos aspectos da sustentabilidade (Silva & Sonaglio, 2013; Hua, 2017; Bruna & Pulmanis, 2011; Gao *et al.*, 2019; Mwesiumo *et al.*, 2022). Do mesmo modo, isso se aplica aos projetos de roteirização turística (Zai & Sahr, 2019). E, por sua vez, para os empreendimentos turísticos, corrobora-se que a metodologia de gestão de projetos, quando aplicada e adaptada ao turismo, pode aumentar a competitividade por meio da sustentabilidade na área (Burukina, 2019, p. 31).

O conceito de sucesso em projetos também reverbera a sustentabilidade como um dos pontos centrais nessa discussão. De acordo com Müller e Jugdev (2012), há um crescente interesse na sustentabilidade social corporativa, o que se conecta diretamente com o conceito de ética empresarial. “Por exemplo, à medida que as práticas de comércio justo se tornam mais amplamente aceitas e apoiadas, estendem-se ao nível de governança corporativa, onde estes conceitos são incorporados na forma como as organizações percebem o sucesso do projeto/produto” (p. 767).

Para os projetos turísticos do setor público, o Ministério do Turismo delibera claramente que é somente a partir da implementação de projetos específicos que há possibilidade em se desenvolver o turismo “de forma planejada, integrada, coordenada e participativa, respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional” (Brasil, 2018, p. 72). Não à toa, a sustentabilidade continua com forte apelo em todas as esferas do governo, no discurso e ação empresarial, e na sociedade, como um todo, revelando sua importância por meio dos resultados dessa categoria e de cada um dos seus critérios de sucesso.

Por sua vez, essa categoria foi a que obteve as mais altas avaliações e pouca variação, indicando forte alinhamento entre os gestores quanto à sua relevância. Essa categoria foi a única que obteve mediana igual a 5 em todos os critérios de sucesso, seguido pelos menores desvio padrão, indicando maior consenso e alta prioridade atribuída. Preliminarmente, e em caráter geral, o presente estudo compactua com a meta 8.9 do ODS 8, que almeja “até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais” (ONU, 2024).

Destarte, esse resultado também vai ao encontro do conceito de sustentabilidade aplicada ao turismo, em que “os recursos turísticos são quantitativamente limitados e qualitativamente diferenciados” (Burukina, 2019), sendo, portanto, fundamental encontrar soluções viáveis e de mitigação dos impactos negativos nos destinos turísticos por meio de uma gestão eficaz.

No que se refere a gestão de um projeto turístico com sustentabilidade, é consenso na literatura especializada (Gao *et al.*, 2021; Mwesiumo *et al.*, 2022; Burukina, 2019; Awodele & Ayene, 2011; Hua, 2017; Barretto, 1991; Ruschmann, 1997; Valls, 2006; Almeida, 2021) que o turismo, “por si só, não deve ser a solução para os desafios coletivos. Mas pode ser um instrumento de reflexão e de intervenção em busca do desenvolvimento realmente sustentável” (Rocha & Fontes, 2023, p. 121).

Critério de Sucesso	Nível de Relevância por UF									Resultado da Mediana	Resultado da Média	Desvio Padrão
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Desenvolvimento de sistema de informações avançado e integrado	2	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3,8	1,05
Gerenciamento e análise de dados turísticos	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7	0,44
Gestão coordenada, integrada, flexível e sistemática dos interesses turísticos locais	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,00
Utilização de tecnologia multimídia moderna	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4,1	0,93
Gerenciamento de clientes a partir da segmentação turística	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4	0,73
Desenvolvimento e utilização de metodologia de gestão de projetos turísticos	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4,3	0,50

Nota. Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos a partir da Mediana, na categoria Turismo (Tabela 89), é possível compreender que dos 13 critérios de sucesso, 10 são mais consensualmente considerados relevantes pelos gestores do PRT no Nordeste. Ao passo que 03 não obtiveram o mesmo resultado, sendo: Desenvolvimento de sistema de informações avançado e integrado; Utilização de tecnologia multimídia moderna; e Desenvolvimento e utilização de metodologia de gestão de projetos turísticos. Isso indica, em suma, o valor central da percepção coletiva acerca destes três critérios, como menos relevantes para um projeto de roteirização turística.

Entretanto, merece destaque o critério “Gestão coordenada, integrada, flexível e sistemática dos interesses turísticos locais” que é unânime em relevância para os gestores, isto tem relação direta com as diretrizes do PRT, que ressoa uma gestão coordenada, integrada, planejada e participativa (Brasil, 2018). Esse alinhamento estratégico comporta o discurso e a ação (por meio das IGRs) que a política de regionalização do turismo almeja consolidar em todo o território nacional, há duas décadas.

No que se refere aos critérios de sucesso “Desenvolvimento de sistema de informações avançado e integrado” e “Utilização de tecnologia multimídia moderna”, considerando que a

aplicação da ERCS-PROTUR foi direcionada para um contexto de gestão de projetos de roteirização turística, e que os próprios gestores desconhecem metodologias de gestão de projetos turísticos, é plausível considerar que os dois critérios sobre tecnologia não tenham recebido a mesma pontuação de relevância que os demais.

Ademais, Krizaj *et al.* (2021), abordaram a adoção e implementação de inovação tecnológica em projetos de turismo inteligente e, mesmo assim, em projetos específicos voltados para tecnologia, identificaram lacunas que vão desde os aspectos conceituais (características dos Projetos Inteligentes e tipo de soluções tecnológicas) aos práticos (Progresso tecnológico nos serviços de turismo prestados por destinos inteligentes).

Por sua vez, quanto ao critério de sucesso “metodologia de gestão de projetos turísticos” diversos autores abordam a importância de aplicar os conhecimentos da gestão de projetos no campo do turismo (Burukina, 2021; Peric, 2022; Kozlovskiy, 2019). Entretanto, ainda não existe consenso, tampouco consolidação sobre o melhor caminho a seguir, sendo um campo em construção, apesar de algumas tentativas de criação de um modelo de gestão do turismo (Hua, 2017; Burkina, 2019; 2021) e de aplicação do guia PMBoK ao turismo (Scotton *et al.*, 2014; Welter & Cury, 2016) ou mesmo da utilização de uma abordagem híbrida (Almeida, 2021).

Nesse contexto, atenta-se para a gestão de riscos que, de acordo com Awodele e Ayene (2011) existem 10 fatores de risco tidos como críticos para o desenvolvimento do turismo: riscos de segurança, corrupção, risco político, falta de recursos, governo instável, risco ambiental, infraestrutura precária, risco de demanda, processo de tomada de decisão pública deficiente e não envolvimento da comunidade anfitriã.

Destarte, em projetos turísticos, os riscos (Nunes, 2016; Burukina, 2021; Kozlovskiy, 2019; Du, 2022) e o sucesso (Almeida, 2021; Burukina, 2019; Girardi & Rabechini Jr., 2013; Oliveira & Damke, 2018; Azazz *et al.*, 2021; Flohr & Curtis, 2021; Mwesiumo *et al.*, 2022; Akhavan *et al.*, 2023) são os temas mais abordados (apesar de ainda incipientes) quando associados ao campo da gestão de projetos.

Por sua vez, o desvio padrão da média da categoria Turismo apresentou quatro critérios de sucesso com dispersão superior a 0,70 (Integração dos atores na concepção e operacionalização do projeto; Desenvolvimento de relações de cooperação; Gerenciamento de clientes a partir da segmentação turística; e Consideração a todos os aspectos locais no desenvolvimento turístico). Esses dados demonstram que há conflito de percepção entre os gestores do PRT do Nordeste, especialmente, no critério de sucesso “Consideração a todos os aspectos locais no desenvolvimento turístico”, que obteve dispersão de 0,88.

Acerca disso, vale salientar que a categoria Turismo, com o maior número de critérios de sucesso na ERCS-PROTUR, em se tratando da gestão de projetos de roteirização turística foi avaliada com um bom aproveitamento, mas perdeu os 04 critérios de sucesso acima mencionados, no passo 4 da validação da escala, por causa do alto desvio padrão. Nesse contexto, tanto a integração dos atores na concepção e operacionalização do projeto (Jesus & Carvalho, 2020; Korossy *et al.*, 2022) quanto o desenvolvimento de relações de cooperação (Peric, 2012; Azazz *et al.*, 2021) e gerenciamento de clientes a partir da segmentação turística (Hua, 2017; Virginio & Fernandes, 2023) são fundamentais ao processo de roteirização turística.

Assim, não se exclui a relevância destes critérios de sucesso, contudo, não havendo alto consenso na aplicação da ERCS-PROTUR (roteirização turística) junto aos gestores do PRT, estes critérios foram considerados conflituosos para serem inseridos como principais diante dos demais. Por sua vez, o critério de sucesso “Consideração a todos os aspectos locais no desenvolvimento turístico”, pela sua amplitude, pode ter resultado em alta dispersão (0,88). Assim, quanto mais específico for um critério de sucesso, a depender do tipo de projeto turístico que está sendo analisado, melhor.

Por fim, o critério de sucesso “Gestão coordenada, integrada, flexível e sistemática dos interesses turísticos locais” obteve consenso por unanimidade nessa categoria, sendo, portanto, o critério com maior alinhamento entre os gestores do PRT. Acredita-se que esse critério reflete diretamente os princípios do PRT que, em sua teoria ao longo dos anos, reforça os aspectos da gestão coordenada, integrada e descentralizada, mas sistematizada por meio do Sistema Nacional do Turismo (Brasil, 2024c).

4.4.2 ERCS-PROTUR: Principais Critérios de Sucesso para gestão de projetos de roteirização turística e contributos teórico-práticos

Para compreender melhor, e ranquear, aqueles critérios de sucesso considerados mais relevantes e com maior consenso entre os gestores do PRT, foi necessário percorrer cinco passos (ver figura 26):

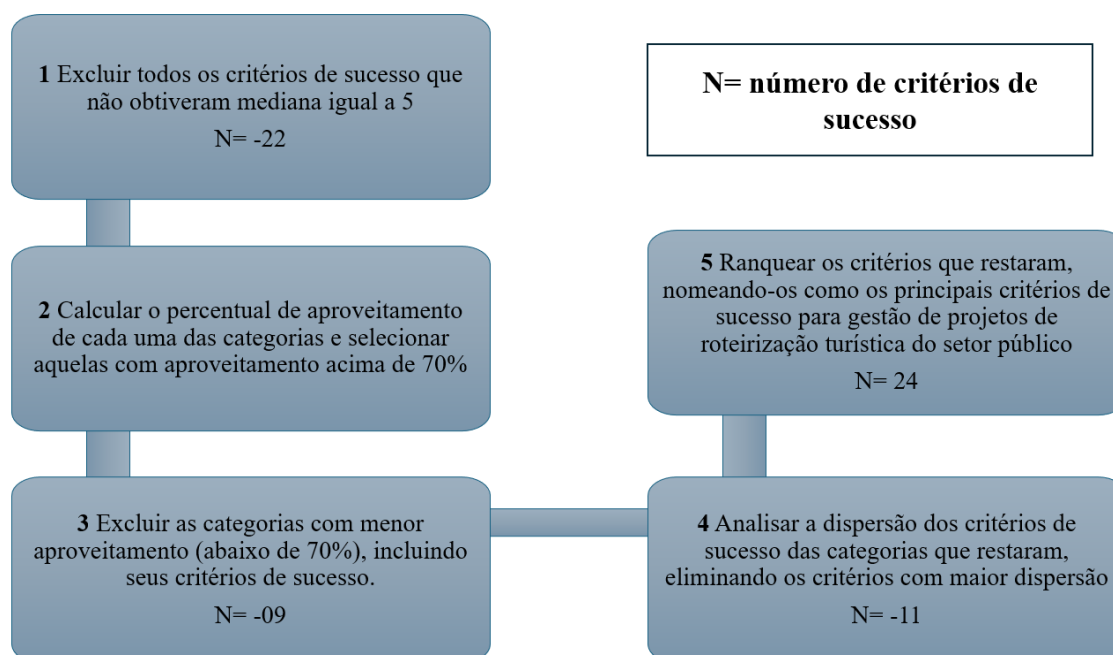
- Passo 1: Excluir da ERCS-PROTUR todos os 22 critérios de sucesso que não obtiveram mediana igual a 5²⁷;
- Passo 2: Calcular o percentual de aproveitamento das categorias (ver Tabela 90) da ERCS-PROTUR e selecionar aquelas com aproveitamento acima de 70% (“Sustentabilidade”, “Impacto para o usuário ‘Turista’”, “Gestão, estratégia e governança”, “Turismo”, “Impacto para a sociedade” e “Eficiência”);
- Passo 3: Excluir as 04 categorias que obtiveram percentual de aproveitamento dos critérios de sucesso abaixo de 70% (“Impacto para a equipe”, “Impacto para a organização no presente”, “Impacto para a organização no futuro” e “Ambiência política”) e, conseqüentemente, os 09 critérios de sucesso atrelados a elas²⁸ (mesmo com mediana 5, pois considerou-se nesse momento que o baixo aproveitamento da categoria justifica a eliminação dos critérios de sucesso vinculados a ela).
- Passo 4: Em seguida, analisou-se a dispersão dos critérios de sucesso que restaram, eliminando aqueles critérios com maior dispersão, isto é, com variação mínima de 0,70²⁹ (excluindo-se 11 critérios de sucesso).
- Passo 5: Ranquear os critérios de sucesso que restaram, a partir das categorias que obtiveram maior aproveitamento (acima de 70%) e dos critérios de sucesso com maior consenso (dispersão abaixo de 0,70).

²⁷ **Critérios eliminados no passo 1:** Presença de desvios; Cumprimento das especificações operacionais e técnicas (escopo, integração do fluxo de trabalho e dos processos); Metodologia de gestão do projeto; Atendendo a uma necessidade reconhecida; Alta satisfação ou moral da equipe; Retenção dos membros da equipe; Satisfação do gerente do projeto; Aprendizado profissional; Satisfação do fornecedor; Satisfação de outros stakeholders; Tecnologia nova; Nova competência essencial; Nova capacidade organizacional; Estrutura organizacional e política; Maturidade do país; Incentivos fiscais; Política do país; Estabilidade organizacional; Compromisso e apoio do governo estadual; Desenvolvimento de sistema de informações avançado e integrado; Utilização de tecnologia multimídia moderna; Desenvolvimento e utilização de metodologia de gestão de projetos turísticos.

²⁸ **Critérios eliminados no passo 3:** Compartilhamento e aplicação do conhecimento; Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe; Ausência de conflitos; Qualidade do serviço; Nível de risco; Atendimento às metas estratégicas; Mercado novo; Criação de nova linha de produto; Fontes externas de financiamento.

²⁹ **Critérios eliminados no passo 4:** Capacidade dos fornecedores; correta identificação e alocação de riscos; resolvendo um problema sério; Cumprimento de requisitos e especificações (escopo); Satisfação e lealdade do cliente; governança dos projetos; desempenho dos processos de licitações; integração dos atores na concepção e operacionalização do projeto; desenvolvimento de relações de cooperação; consideração a todos os aspectos locais no desenvolvimento turístico; Gerenciamento de clientes a partir da segmentação turística.

Figura 26 - *Passo a Passo para Selecionar, Dentre 66, os 24 Principais Critérios de Sucesso Para Projetos de Roteirização Turística, a Partir das ERCS-PROTUR*



Nota. Elaboração própria (2025).

Isto posto, em suma, dos 66 critérios de sucesso inicialmente sugeridos, a partir da aplicação da ERCS-PROTUR, 22 foram eliminados por não pontuar como “muito relevante”, isto é, não receberam uma nota 5, ou mais próxima desse valor, na escala. Assim, para projetos de roteirização turística, esse resultado preliminar representa um norte aos gestores.

De acordo com a literatura existente, conforme descrito no subcapítulo 4.4.1, os projetos de roteirização turística do setor público possuem forte consenso entre os gestores quanto à categoria Sustentabilidade, já que manteve todos os critérios de sucesso inicialmente selecionados pela ERCS-PROTUR. Contudo, outras categorias, como Ambiência Política e Impacto para a organização no futuro, não tiveram um aproveitamento significativo (ver Tabela 90).

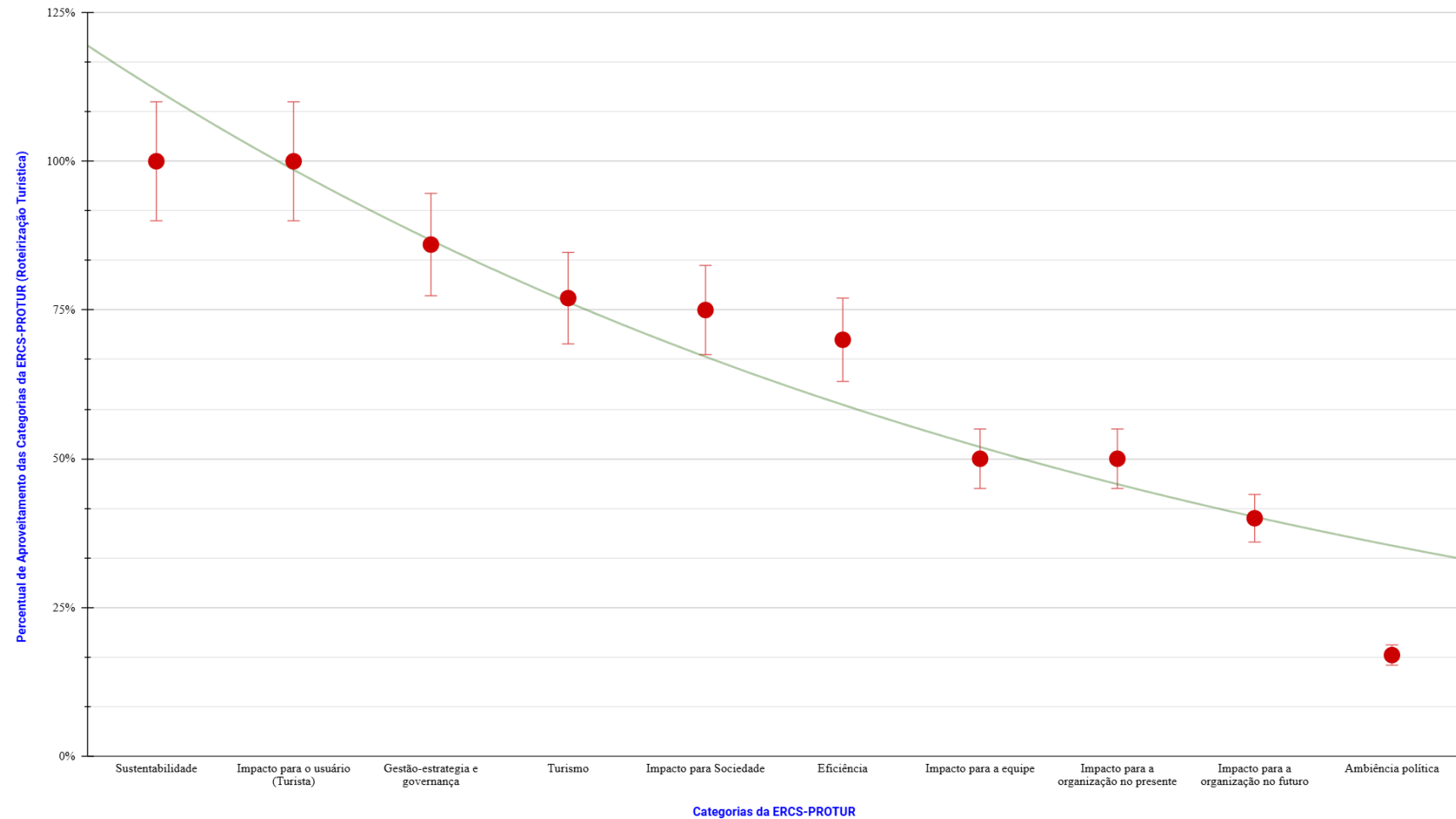
Tabela 90 - *Categorias x Percentual de aproveitamento dos Critérios de Sucesso na ERCS-PROTUR*

Categoria	Quantidade de Critérios	Média da Mediana	% com mediana =5	Interpretação
Sustentabilidade	5	5.0	100%	Consenso total sobre relevância máxima (100%)
Impacto para o usuário (Turista)	4	5.0	100%	
Gestão, estratégia e governança	7	4.8	86%	Alta relevância geral (76 a 99%)
Turismo	13	4.7	77%	
Impacto para a sociedade	4	4.7	75%	Alta relevância geral, com algumas exceções (51 a 75%)
Eficiência	10	4.4	70%	
Impacto para a equipe	6	4.5	50%	
Impacto para a organização no presente	6	4.5	50%	Boa importância, com menor consenso (26 a 50%)
Impacto para a organização no futuro	5	4.4	40%	
Ambiência política	6	4.0	17%	Menor prioridade relativa e maior variação (0 a 25%)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Figura 27 – Percentual de Aproveitamento das Categorias

Percentual de Aproveitamento das Categorias



Nota. Dados da pesquisa (2024).

Destarte, os resultados podem ser observados na Tabela 91 em que, por ordem de relevância, as categorias foram reordenadas. Com isto, não se afirma que as categorias e os critérios de sucesso eliminados nesse momento, são ruins ou impróprios para projetos turísticos. Mas que, diante dos dados obtidos juntos aos gestores do PRT no Nordeste, ao aplicar a ERCS-PROTUR considerando a elaboração e implementação de um projeto de roteirização turística do setor público, aqueles com maior relevância atribuída e maior consenso entre os respondentes, permaneceram na escala, de modo a elaborar um ranking com os principais, conforme previsto, como um dos resultados do presente estudo.

Tabela 91 - *Principais Critérios de Sucesso para Projetos de Roteirização Turística do Setor Público, a Partir da ERCS-PROTUR*

Categoria	Critério de Sucesso
Sustentabilidade	Respeito ao meio ambiente e à diversidade
	Respeito à sociedade e aos costumes locais
	Conformidade com normas e legislação
	Segurança
	Práticas sustentáveis
Impacto para o usuário (Turista)	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)
	Reconhecimento da marca
Gestão, estratégia e governança	Estrutura de decisão e governança
	Objetivos estratégicos
	Captação de recursos
	Estratégias de investimentos
Turismo	Estudo de viabilidade técnica da realidade local
	Valorização e uso racional dos recursos locais
	Incentivo à Produção associada ao turismo
	Estabelecimento de comunicação assertiva

Categoria	Critério de Sucesso
	Gerenciamento e análise de dados turísticos
	Gestão coordenada, integrada, flexível e sistemática dos interesses turísticos locais
Impacto para a sociedade	Projeto atinge seu propósito social
	Forte apoio da comunidade
Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)
	Cumprimento e atendimento às restrições orçamentárias (custo)
	Clareza na comunicação
	Processos de avaliação do projeto
	Gerenciamento de informações

Nota. Elaboração própria (2025).

Isto posto, a ERCS-PROTUR para gestão de projetos de roteirização turística do setor público é composta por 24 critérios de sucesso, divididos em 06 categorias. Esse resultado tem forte proximidade com aspectos intrínsecos a literatura existente sobre gestão de projetos turísticos, sucesso em projetos e gestão de projetos do setor público, sendo uma ferramenta com elevado potencial de aplicação e replicação para outros tipos de projetos turísticos.

Em especial, para aqueles gestores ou gerentes de projetos que buscam iniciar um projeto com as premissas do sucesso, tendo nos critérios de sucesso um norte para guiar seu percurso. Sugere-se ao gestor ou gerente de um projeto para, ao decidir utilizar a ERCS-PROTUR antes de iniciar a elaboração do projeto de roteirização turística, preencher a escala utilizando como lente, preliminarmente, o local onde o roteiro será realizado, as características locais, os recursos disponíveis e o tempo para operacionalização.

Esta orientação conduzirá melhor o gestor no momento de preencher a ERCS-PROTUR, utilizando, sobretudo, as variáveis da Teoria Contingencial aplicada à gestão de projetos, desta vez, no campo do turismo. Isto posto, reitera-se que a escala proposta é flexível, adaptável e passível de ajustes para projetos turísticos.

Corroborar-se que cada projeto é único e que as características do produto turístico devem ser observadas nesse processo. Salienta-se, também, que metodologias de gestão de projetos, como o guia PMBoK, podem sim contribuir com a gestão de um projeto turístico, principalmente, quando este tem na sua base, critérios de sucesso bem definidos, que traçam os rumos até o sucesso.

Os critérios de sucesso aqui propostos não garantem que um projeto de roteirização turística será um sucesso, mas pavimentam e dão maior segurança nessa empreitada. Como sugestão final, a metodologia ROTURIS prevê etapas e fases bem definidas para a elaboração e implementação de um processo de roteirização turística com planejamento, segmentação, capacitação, acesso a mercados, avaliação e monitoramento. Alinhada aos critérios de sucesso da ERCS-PROTUR (Roteirização), tendem a gerar maior possibilidade de êxito.

Conclui-se, portanto, que a ferramenta proposta possui validade ao que se propõe, alinhada a outras metodologias, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, pode potencializar os resultados e elevar um projeto ao alcance de suas metas e objetivos estratégicos, obtendo êxito ou sucesso. Sugere-se, como outras possibilidades elencadas no presente estudo (ver Tabela 92), os gestores possam utilizar desse arcabouço teórico-prático em seus projetos turísticos.

Tabela 92 - *Síntese das Principais Teorias, Metodologias, Técnicas e/ou Ferramentas de Gestão de Projetos Aplicadas ao Campo do Turismo.*

Nome / Autor(es)	Proposta	Tipo
EMBoK (PMI, 2006)	Guia de gerenciamento de projetos de eventos, extensão do guia PMBoK	Metodologia
Awodele e Ayene (2011)	10 Fatores críticos para gestão de riscos em projetos de desenvolvimento turístico	Teoria
Peric (2012)	Restrições ao gerenciamento de projetos de parcerias público-privadas no turismo	Teoria
Pencheva (2012)	Competências de gestão e liderança para projetos turísticos	Teoria
Girardi e Rabechini Jr. (2013)	Teoria contingencial aplicada à gestão de projetos turísticos do setor público	Teoria
Scotton <i>et al.</i> (2014)	Gestão de projetos turísticos do setor público, a partir do guia PMBoK	Teoria
Nunes (2016)	Grau de influência do gerenciamento de riscos em projetos turísticos	Teoria
Velloso (2016)	Sugestão de aplicação do guia PMBoK em projetos de turismo social	Teoria
Welter e Cury (2016)	Práticas de gestão de projetos em meios de hospedagem, a partir do guia PMBoK	Teoria

Nome / Autor(es)	Proposta	Tipo
Hua (2017)	Gestão de projetos e efeitos práticos no turismo , incluindo a implementação e gerenciamento de sistemas de informações no turismo	Teoria
Oliveira e Damke (2018)	Fatores críticos de sucesso em projetos do setor hoteleiro	Teoria
Kozlovskiy (2019)	Princípios teóricos e metodológicos na gestão de projetos turísticos	Teoria
TMBok (Burukina, 2019; 2021)	Modelo de gestão de projetos turísticos para empresas operadoras de pacotes turísticos	Metodologia
Modelo ADM (Gao <i>et al.</i> , 2019)	Modelo sistemático de desenvolvimento sustentável baseado no turismo rural	Metodologia
Jesus e Carvalho (2020)	Participação social na gestão de espaços públicos por meio de projetos de lazer e turismo	Teoria
Almeida (2021)	Teoria contingencial e práticas ágeis aplicadas à gestão de projetos turísticos	Teoria
Azzaz <i>et al.</i> , (2021)	Antecedentes da oposição das partes interessadas em projetos turísticos de PPP	Teoria
Flohr e Curtis (2021)	Integração da gestão de projetos ao currículo de gestão hoteleira e sua relação com o sucesso dos projetos e redução de riscos	Teoria
Krizaj <i>et al.</i> (2021)	Conteúdo e características dos projetos de Turismo Inteligente e tipos de soluções tecnológicas	Teoria
Mwesiumo <i>et al.</i> (2022)	Motivadores, facilitadores, desafios e principais fatores de sucesso em projetos de turismo rural	Teoria
Akhavan <i>et al.</i> (2023)	Classificação dos fatores críticos de sucesso (fatores de atração e de repulsão) para implementação do turismo médico	Teoria
ROTURIS (Virginio, 2025)	Modelo de formatação e desenvolvimento de roteiros turísticos	Metodologia
ERCS-PROTUR (Virginio, 2025)	Escala de relevância de critérios de sucesso para gestão de projetos turísticos	Ferramenta

Nota. Elaboração própria (2025).

O alinhamento desses dados (Tabela 92) com o estado da arte para gestão de projetos turísticos, elencados pelo presente estudo, compreende a estreita relação entre os trabalhos publicados e seus resultados práticos. O entrelace da pesquisa aplicada, tendo teoria e prática como centro da discussão, é uma das principais características observadas no campo de estudos envolvendo gestão de projetos e turismo.

Para efeitos práticos, produziu-se uma nuvem de palavras, a partir dos temas centrais e secundários do estado da arte em gestão de projetos turísticos (ver Figura 28), os resultados apontam para o seguinte:

- As palavras gestão, turismo, gestão de projetos e projetos turísticos encontram-se no centro da discussão, como temas centrais, agregam as demais palavras ao seu redor, como secundárias;
- As palavras que surgem em segundo plano variam conforme a temática abordada pelos pesquisadores, como: sustentabilidade, gestão de riscos, turismo rural, guia PMBoK, PPP, gestão hoteleira e fatores críticos de sucesso;
- Esse panorama revela, em suma, o interesse geral dos pesquisadores sobre gestão de projetos turísticos e a produção ao longo dos últimos 14 anos, vale salientar que os achados anteriores ao ano de 2011 não eram consistentes (nem em quantidade e nem em qualidade), assim, pouco relevantes para serem inseridos na pesquisa acerca da gestão de projetos turísticos por esta tese, uma vez que após analisados, foram julgados e desconsiderados pela pesquisadora.

Figura 28 - *Nuvem de Palavras com as Principais Temáticas Sobre Gestão de Projetos Turísticos*



Nota. Nuvem de palavra gerada no *software* IRaMuTeQ a partir dos dados da Pesquisa (2024).

Outrossim, conclui-se que a Tabela 92 a partir das principais teorias, metodologias, técnicas e ferramentas elencadas podem subsidiar aspectos teóricos e práticos no campo da gestão de projetos turísticos. Isto posto, o presente estudo elucida pautas essenciais, ainda que preliminares, para uma das áreas mais promissoras nos dias atuais, o gerenciamento de projetos, desta vez, no campo do turismo. **Seguem, em suma, os principais resultados apresentados ao longo desta seção**, entre dados e análises, triangulando desde a Tabela 92 e a nuvem de palavras, ao *ranking* dos critérios de sucesso para projetos de roteirização turística (a partir da ERCS-PROTUR):

Aspectos teóricos:

- Visibilidade ao tema Gestão de Projetos turísticos;
- Contribuições aos estudos críticos envolvendo gestão de projetos e turismo;
- Relevância para profissionais e acadêmicos, da área de turismo e gestão de projetos, na aplicação dos conceitos e teorias por meio de uma fertilização cruzada;
- Elucidação sobre sucesso em projetos, com foco na gestão de projetos de roteirização turística do setor público.

Aspectos práticos:

- Gestão de projetos turísticos por meio de bases empíricas e não somente técnicas;
- Aplicação das metodologias de gestão de projetos como um diferencial na eficiência e eficácia das empreitadas do setor turístico, considerando suas particularidades;
- Características dos projetos turísticos, sua tipologia e ciclo de vida, incluindo outras singularidades do setor;
- Sucesso em projetos turísticos, a partir de dados e proposições científicas;
- Ferramenta específica para a gestão de projetos turísticos sob critérios de sucesso (lentes empíricas) próprios;
- Ferramenta específica para a gestão de projetos turísticos, a partir de critérios de sucesso que podem ser transformados em metas, contribuindo para determinar medidas concretas de análise de resultados;

- Principais critérios de sucesso para a gestão de projetos de roteirização turística do setor público;
- Possibilidade de melhoria nos resultados dos projetos turísticos no que se refere à ampliação dos benefícios aos atores/*stakeholders* envolvidos.

Sabendo que um dos objetivos do PRT é “estabelecer critérios para a ampliação do uso de editais de seleção pública, na escolha de projetos para a destinação de recursos públicos do orçamento” (Brasil, 2024d), julga-se apropriado o uso da ERCS-PROTUR como ferramenta apta para selecionar e, conseqüentemente, medir o desempenho (sucesso ou fracasso) de projetos turísticos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre gerenciamento de projetos vêm sendo aprimorados há décadas, especialmente, por áreas como tecnologia da informação, engenharias e administração. Porém, outros ramos estão se apropriando das metodologias, técnicas e ferramentas que elucidam questões relevantes nessa temática. Dessa forma, a aplicação da gestão de projetos em áreas diversas se expande, sobretudo, em organizações do setor público.

A busca por eficiência e eficácia, a prestação de contas de forma transparente e o intuito de obter melhores resultados nas empreitadas por meio de projetos, tem feito as organizações investirem em estrutura física, incluindo adoção de novas tecnologias e de qualificação ao seu capital intelectual. Nesse sentido, a atividade turística, com sua capilaridade e multidisciplinaridade encontra na gestão de projetos um forte amparo aos seus processos e práticas. Entretanto, os achados da presente pesquisa apontam para uma relação ainda frágil entre os campos “gestão de projetos” e “turismo”, tanto em aspectos teóricos quanto práticos.

O sucesso em projetos é uma ramificação da gestão de projetos e, por sua vez, se apresenta como medida de desempenho capaz de prover acompanhamento eficaz em duas frentes: a partir de fatores que permitem o monitoramento ao longo do gerenciamento do projeto; e de critérios que podem ser transformados em metas e indicadores, os quais, tendem a apontar se os resultados obtidos representam êxito ou fracasso, quando o projeto é concluído.

Para alcançar o objetivo central da tese de “analisar a gestão de projetos de roteirização turística, sua concepção, pressupostos e aplicação, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, à luz da teoria do sucesso de projetos”, gestores de projetos turísticos que atuam ou atuaram em projetos com aporte de recursos públicos e/ou do Sebrae foram considerados especialistas por possuírem relação direta com projetos de roteirização turística, e por terem como Norte o Programa de Regionalização do Turismo, do Ministério do Turismo. Outro resultado importante é a validação de uma ferramenta para projetos de roteirização turística do setor público, a ERCS-PROTUR.

Resultados teórico-práticos da pesquisa

Quanto aos aspectos teóricos, a gestão de projetos turísticos tem acontecido sem o acompanhamento de investigação que ajude a compreender o setor, assim como as perspectivas de sua evolução.

As pesquisas realizadas sobre gestão de projetos turísticos do setor público, em âmbito internacional, reforçam os estudos de caso e o caráter qualitativo como predominante. Mesmo

assim, as contribuições dos autores que compõem o *corpus* teórico desta análise, se mostram relevantes para o avanço no entendimento sobre a gestão de projetos turísticos, especialmente, aqueles advindos do setor público.

Com base na revisão sistematizada da literatura realizada, foi possível identificar os principais temas relacionados na gestão de projetos turísticos no âmbito do setor público, sendo estes categorizados da seguinte forma: a) segmentação do turismo (rural, de saúde, cultural, costeiro); b) sustentabilidade; c) parcerias público-privadas; d) partes interessadas; e) comunidade local; f) Sucesso em projetos.

A partir da pesquisa, nota-se a carência de um olhar mais minucioso por parte dos recursos humanos, para que não se configurem como fator limitante na aplicação do gerenciamento de projetos turístico. Além disso, observa-se que tomadores de decisão são altamente influenciados pelas partes interessadas, pois representam uma parte significativa dos eleitores, atores fundamentais quando se trata de projetos do setor público.

A *expertise* dos interlocutores do PRT sobre gestão de projetos turísticos demonstrou melhor compreensão acerca do universo da gestão de projetos turísticos no âmbito do setor público, a partir do Programa de Regionalização do Turismo. Os nove interlocutores do PRT da região Nordeste do Brasil, revelam dados que vão ao encontro do senso comum, como a dependência do Sebrae no processo de interiorização do turismo, a partir da elaboração de roteiros.

As demandas para projetos, no âmbito político, surgem (em sua maioria) de interesses próprios dos prefeitos, deputados ou classes empresariais, tendo o roteiro como norte. Os órgãos oficiais de turismo (Secretarias Estaduais, Municipais) e IGRs se associam ao trabalho de empresas de consultoria especializada para o desenvolvimento de novos produtos, como os roteiros.

Nesse processo se destacam o planejamento e o envolvimento do poder público local para o desenvolvimento de ações em prol do turismo. Contudo, o PRT é a política que interliga todos os pontos dessa teia na busca pela consolidação da interiorização do turismo, em âmbito local. Os municípios e regiões turísticas, se vinculam diretamente à roteirização como foco dessa articulação, em busca de um produto para agregar valor à oferta local e, consequentemente, atrair mais visitantes aos destinos.

A contratação de empresas de consultoria na execução de projetos de roteirização turística é uma realidade, haja vista o corpo técnico das secretarias de turismo não ter robustez suficiente para atender a tal demanda. Entretanto, é na falta de recursos que essas iniciativas são relegadas a segundo plano.

Por sua vez, é na parceria com o Sebrae que a implementação do PRT nos estados, regiões e municípios turísticos avança. Esse aspecto é determinante para o desenvolvimento do turismo, especialmente, de roteiros que induzem oportunidades de negócios e alavancam destinos no interior dos estados do Nordeste.

Ao mesmo tempo, se observa que essa relação de dependência com o Sebrae ocorre pela insuficiência de recursos dos órgãos oficiais de turismo, tanto financeiros quanto humanos, capazes de atender a todas as demandas locais. Nessa perspectiva, o Programa ART do Sebrae Nacional é uma iniciativa que surge na fala dos gestores como um ponto positivo no apoio ao PRT. Do ponto de vista prático, essa é (na atualidade) a iniciativa de maior proximidade com as diretrizes do PRT, pensada e implementada pelo Sebrae com recursos próprios e que contribui com o desenvolvimento local a partir do turismo.

No que se refere ao órgão oficial de turismo do país, o Ministério do Turismo, ainda se apresenta como referência para captação de recursos, assim como conduz o PRT como diretriz estratégica da política nacional de turismo quando insiste em disseminá-lo para as demais regiões do Brasil. Entretanto, os recursos surgem no contexto do município, a partir do atendimento às necessidades de infraestrutura básica, raramente turística e, prioritariamente, por meio de emendas parlamentares, mostrando como esses elementos se entrelaçam no contexto da destinação de verbas para projetos turísticos no país.

Assim, a maioria dos projetos de turismo oriundos do setor público estão relacionados com ações de infraestrutura e apoio a eventos. Todavia, projetos de roteirização turística, apesar de sua importância como vetor para o desenvolvimento de novos produtos no turismo, claramente não recebem a mesma atenção. Ao mesmo tempo em que ratifica que é somente a partir da implementação de projetos específicos que poderá ocorrer o desenvolvimento do turismo de forma planejada, integrada, coordenada e participativa, o próprio órgão (MTur) não alcança os níveis de financiamento adequados para a implementação de suas políticas, programas e projetos.

O fluxo de projetos do MTur é desconhecido por todos os gestores interlocutores do PRT, que atuam na região Nordeste do país. Além da ausência ou diminuição de editais para fomento a projetos turísticos, o órgão não oferece qualquer outro incentivo, nem mesmo em relação a informações de como captar recursos ou desenvolver roteiros, por exemplo. Assim, ratifica-se que ainda se conhece pouco, ou quase nada, sobre a atuação do MTur, na prática, com gestão de projetos. Além disso, faltam iniciativas de capacitação do corpo técnico e gerencial dos órgãos de turismo sobre gestão de projetos.

Antes de **sistematizar as metodologias, técnicas e ferramentas**, foram elencados os

tipos de projetos turísticos mais demandados pelos órgãos públicos (incluindo o Sebrae), uma vez que na literatura se reconhece a importância de caracterizar os projetos por tipo, sendo essa uma das melhores maneiras de gerenciá-los. Assim, a tipologia de oito projetos turísticos sugerida pela autora é um dos resultados teórico-práticos desta pesquisa, propõe uma análise a partir dos produtos ou entregas geradas por determinados projetos, agrupando-os, partindo do pressuposto de que produtos ou entregas semelhantes levam a abordagens semelhantes. Essa proposição é crucial para a dinâmica da gestão de projetos no campo do turismo.

Por fim, os tipos de projetos turísticos mais realizados pelos gestores, são “Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo” e “Projeto desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos”, ou seja, os de roteirização turística surgem como segunda opção. Percebe-se inconsistência entre aquilo que é demandado pelos órgãos em que atuam e aquilo que realmente envolve uma atuação direta desses gestores. Muitos, inclusive, parecem não compreender o trabalho que realizam como sendo gestão de projetos turísticos, ou mesmo sobre a importância de tipificar os projetos.

Sobre metodologia de Gestão de projetos, Canvas e Guia PMBoK são as mais utilizadas nos projetos turísticos. Quanto à aplicação de metodologias de gestão de projetos específicas do turismo, fica evidente a falta de conhecimento por parte dos gestores acerca dessas iniciativas.

Para, além disso, a pesquisa buscou entrelaçar a temática do sucesso em projetos às metodologias específicas a esse campo, apesar de nenhum dos gestores ter informado que não concorda e nem discorda totalmente, parece haver certa desconfiança quanto ao tema sucesso em projetos, especialmente no fazer da gestão de projetos do setor turístico. A percepção dos gestores turísticos é limitada nesse ponto, sobretudo porque a gestão de projetos, ainda em suas bases conceituais quando aplicadas ao turismo, não encontrou um caminho sólido.

Ao todo, dez técnicas e ferramentas de gestão de projetos, são mais utilizadas pelos gestores de projetos turísticos: Reunião inicial; Listas de verificação; Relatório de progresso; Uso de documentos de procedimento; Bancos de dados diversos; Análise de custo-benefício; Plano de comunicação; Estudo de viabilidade; Software para agendamento de tarefas; e Estrutura Analítica do Projeto, representando um *ranking* das dez que os gestores do setor turístico mais utilizam em sua gestão à frente de projetos da área.

As características do produto turístico em face de toda a complexidade que envolve a gestão de projetos turísticos podem ser vistas como elementos intrínsecos na elaboração de novos produtos, como é o caso dos roteiros turísticos. Por outro lado, o triângulo de ferro, composto pelas áreas cronograma, custos e escopo, delineiam praticamente todos os projetos

existentes, mas não recebeu tanta atenção dos gestores de projetos turísticos. Ou seja, não parece ser uma prioridade, ressaltando o que estudiosos da gestão de projetos divulgam há décadas: é preciso olhar para outras áreas tão ou mais importantes que estas três, comumente tidas como cruciais. No turismo, esse resultado é um forte indicativo de como a gestão de projetos turísticos acontece na área.

Quanto aos pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos turísticos, essa discussão apresenta duas perspectivas: a que trata do sucesso a partir da gestão do projeto, e a que trata o sucesso do projeto a partir da medição dos seus resultados comparado com os objetivos e metas traçados originalmente. Mesmo não conhecendo exatamente a diferença entre as duas abordagens da teoria do sucesso de um projeto, os gestores turísticos concordam que é relevante considerar tanto o gerenciamento quanto os resultados de um projeto, como medidas que contribuem para o seu sucesso. No turismo, o assunto é escasso em variadas formas e abordagens, justificando a insegurança dos gestores quanto a essa pauta.

Para que possa ser justificado, em investimentos por meio de projetos (especialmente, se os recursos advêm do setor público), o turismo ainda tem um longo caminho a percorrer. Entretanto, já se reconhece a importância da gestão de projetos como ação de valor estratégico para as organizações, almeja-se que nas instituições turísticas do setor público, isso também deve ocorrer.

A customização das práticas de gestão de projetos turísticos mostra-se relevante e coerente ao considerar as nuances da atividade turística como as características do produto turístico, a segmentação e a tipologia de projetos, além do cenário externo às organizações, que envolvem aspectos sociais, políticos, econômicos e ambientais.

Sucesso significa coisas diferentes para pessoas diferentes, entretanto, existem considerações em comum, a maioria dos gestores turísticos concorda que tanto o interesse das partes envolvidas quanto os custos do projeto são questões fundamentais para garantir o sucesso de um projeto. Ao mesmo tempo, os objetivos da organização, o tipo do projeto e o ambiente também interferem diretamente no sucesso do projeto, mas não receberam a mesma atenção por grande parte dos gestores.

Nesse cenário, a gestão de projetos no setor turístico ainda carece de consolidação, porém, a pesquisa revela que os gestores, apesar de experientes, ainda não possuem conhecimento aprofundado sobre as metodologias, técnicas e ferramentas inerentes a esse campo; quiçá, com adaptações às particularidades que o turismo necessita.

Os gestores turísticos investigados pela pesquisa parecem não conhecer a dimensão do que significa sucesso em projetos. Há um ensaio nesse sentido, já que a grande maioria possui

larga experiência com a prática de gestão de projetos, mas carece de conhecimento teórico, de aprofundamento, de apropriação, inclusive.

O sucesso do projeto está diretamente relacionado ao perfil do gestor ou gerente do projeto. As organizações do setor turístico que operam com gestão de projetos estão, ou deveriam estar envolvidas nessa dinâmica, com objetivos, metas e estratégias bem definidas, o que não parece ser o ponto de encontro na execução dos projetos de turismo do setor público.

A teoria do sucesso em projetos de roteirização turística, deve partir de uma perspectiva multidimensional em vez de utilizar uma medida única, sendo premente considerar todo o conjunto de elementos que inclui desde o gerenciamento até os resultados obtidos.

Os resultados de um roteiro podem ser analisados sob várias perspectivas, mas para isso a avaliação e/ou a medição devem ser feitas, sobretudo, considerando os municípios que são o palco para toda a implementação de um projeto de roteirização turística ocorrer. Os projetos turísticos, de um modo geral, ou não são avaliados ou são avaliados com limitações.

A preocupação desses gestores com os municípios é outro ponto em comum, especialmente, porque há demasiada cobrança dos gestores municipais e de seus prestadores de serviços quando um roteiro é elaborado em determinado local. Todavia, eles ressaltam a importância de que essa avaliação seja contínua e não pontual, ao mesmo tempo, são pragmáticos quando indica que se estiver dando certo, o projeto deve seguir e caso contrário não.

O estudo propõe, valida e entrega uma ferramenta para seleção de critérios de sucesso, a partir de sua relevância, para contribuir com **o sucesso em projetos turísticos, a ERCS-PROTUR**, considerando projetos de roteirização turística do setor público.

Essa ferramenta pode contribuir com os gestores de projetos turísticos ainda na elaboração das propostas dos projetos, de modo a conduzir os trabalhos como uma bússola que orienta os melhores caminhos a serem percorridos. A ERCS-PROTUR é de fácil aplicação, uma vez que a escala é constituída por 10 categorias e 64 critérios de sucesso, o gestor pode usar esses critérios como ponto de partida, em seguida, transformar cada critério eleito para o projeto que está desenvolvendo em indicadores que podem ser medidos ao final do projeto, no momento de avaliar os resultados obtidos com o seu encerramento.

Desta forma, além do caráter inovador, pois não existe outra ferramenta para apoio a gestores de projetos turísticos capaz de medir o sucesso de um projeto, a ERCS-PROTUR agrega novas discussões sobre esse fazer, no campo do turismo e na teoria do sucesso em projetos. Em acordo com a teoria contingencial, a aplicação dessa ferramenta deve levar em

consideração as particularidades do projeto que está sendo elaborado e, posteriormente, avaliado.

Por outro lado, foi possível compreender o nível de conhecimento dos gestores turísticos sobre gestão de projetos e, em razão disso, constata-se que há uma necessidade real por mais opções de qualificação profissional em gerenciamento de projetos turísticos. Atualmente, esse fator é limitador para uso da ERCS-PROTUR (e de quaisquer outras ferramentas com o propósito de potencializar a gestão de projetos no campo do turismo), já que a maior parte dos gestores participantes da pesquisa não possui formação ou qualificação profissional, apesar de possuírem experiência, na temática em questão.

Além disso, como um dos pressupostos da gestão de projetos turísticos, conclui-se que ao admitir que avaliar não é uma rotina na gestão de seus projetos turísticos, os gestores pesquisados acabam por tornar inviável a medição de resultados dos projetos que gerenciam. Esta afirmação se concretiza, uma vez que é somente a partir de indicadores elaborados com base em critérios de sucesso (o uso da ERCS-PROTUR se ancora nesse princípio) que se pode abordar o sucesso nos projetos turísticos.

No que se refere às práticas de gestão de projetos mais utilizadas no setor turístico, foi possível ranquear as 10 mais aplicadas, entretanto, nenhuma delas se relaciona diretamente com ações de medição de resultados. Diante disto, na prática, a ERCS-PROTUR não seria uma opção a esses gestores que já não costumam avaliar ou medir os resultados dos projetos turísticos que gerem, contudo, essa característica deve ser alvo de melhorias, caso contrário, os projetos turísticos continuarão sendo implementados e não avaliados adequadamente.

Salienta-se, que isto ocorre, mesmo com os gestores evidenciando a alta relevância em aplicar a teoria do sucesso em projetos de roteirização turística. Ressaltando que há necessidade de mudança de postura dos líderes de projetos no setor turístico, especialmente, quanto ao uso e aprimoramento de ferramentas adequadas à gestão de projetos turísticos.

Portanto, é correto afirmar que, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa em tela, o estudo proposto responde de forma satisfatória a todos os questionamentos preliminares e, em específico, à questão central da tese, isto é, a gestão de projetos de roteirização turística do setor público se aplica à luz da teoria do sucesso de projetos. Embora ainda não haja maturidade dos gestores de projetos turísticos no que se refere ao conhecimento e aplicação de metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos em suas empreitadas, a teoria do sucesso em projetos, especialmente, a elaboração da ERCS-PROTUR elucida apontamentos importantes para o avanço teórico-prático nesse cenário.

Limitações do Estudo

Dada a diversidade e integração dos temas principais tratados na tese, as limitações iniciais permearam essa construção teórica. A escassez de publicações específicas que aliassem gestão de projetos turísticos e sucesso em projetos foi outro fator limitante, demandando mais tempo de buscas em plataformas diversas, leituras e seleção do material.

Em seguida, a coleta dos dados se estendeu para além do previsto, uma vez que os sujeitos da pesquisa não se mostraram disponíveis nas primeiras tentativas. Assim, foi necessário realizar abordagens diversas, tanto remotas quanto presenciais, incluindo o deslocamento da pesquisadora ao Salão do Turismo, no Rio de Janeiro, para realizar as entrevistas e aplicar a ERCS-PROTUR.

Além disso, o contexto territorial da pesquisa abrangeu a Região Nordeste do Brasil, que também foi outro fator limitante, dadas as dificuldades em coletar dados junto aos gestores públicos e privados em cada um dos nove estados dessa região. Por sua vez, o tipo de projeto (roteirização turística) elencado para a pesquisa, apesar de encontrar amparo teórico a partir do PRT, não tem tanto respaldo financeiro para a sua concretização, o que acabou atenuando os desafios enfrentados pelos gestores com essa prática.

Ao todo, diversas técnicas precisaram ser aplicadas para que a pesquisa mantivesse um rigor científico consistente, realizar a triangulação de dados, de teorias e de técnicas exigiu da pesquisadora muita dedicação de leitura e de tempo. Dessa forma, para manter todo o arcabouço metodológico alinhado com os resultados da pesquisa vários caminhos foram percorridos, antes de serem validados.

Por fim, o grande volume de dados coletados, a análise desses dados e a triangulação em paralelo à robustez dos objetivos específicos representaram maior densidade ao trabalho. Apesar de os resultados serem satisfatórios, uma vez que os objetivos foram plenamente atingidos, a capacidade de síntese ficou limitada dada a vastidão de possibilidades que o banco de dados gerados trouxe.

Sugestões de pesquisas futuras

As possibilidades de realização de novas pesquisas acerca do assunto gestão de projetos turísticos são inúmeras, entretanto, nomeiam-se aqui algumas que a pesquisadora refletiu, a partir dos seus conhecimentos e das lacunas identificadas a partir da tese:

- Aplicação da ERCS-PROTUR em outros tipos de projetos turísticos;
- Sucesso em projetos turísticos, na perspectiva dos Fatores Críticos de Sucesso;

- Análise de projetos em empresas de hospedagem e agências de viagens, utilizando metodologias ágeis e híbridas;
- Aplicação dos critérios de sucesso de projetos de roteirização turística, como indicadores, na gestão de um projeto de desenvolvimento de novos roteiros;
- Pesquisa quantitativa a partir de projetos turísticos de empresas privadas, identificando formas de atuação dos gestores;
- Perfil dos gestores de projetos turísticos em outras regiões do Brasil;
- Análise teórico-prática da disciplina gestão de projetos turísticos nos currículos de cursos superiores de turismo no Brasil;
- Pesquisa com egressos da graduação em turismo sobre atuação com gestão de projetos turísticos no mercado nacional.

REFERÊNCIAS

- Akhavan, P., Azizi, N., Akhtari, S., Haass, O., Jan, T., & Sajeev, S. (2023). Understanding critical success factors for implementing medical tourism in a multi-case analysis. *Knowledge Management & E-Learning*, 15(1), 43–63.
<https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.003>
- Alexandre, M. L. O. (2013). *Montagem do quadro metodológico de pesquisa*. UFRN.
- Almeida, F. L. (2021). Management of non-technological projects by embracing agile methodologies. *International Journal Project Organisation and Management*, 13(2), 135-149.
- Amaral, H. K. (2010). Capacitação de servidores públicos no Brasil contemporâneo. In Medeiros, P.C; Levy, E. (Orgs.). *Construindo uma nova gestão pública*. SEARH/RN.
- APA Style. (2021). Table Setup. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/tables-figures/tables> .
- Araújo, M. A. D. (2010). Responsabilização na agenda pública: Limites e possibilidades do gestor público. In Medeiros, P.C; Levy, E. (Orgs.). *Construindo uma nova gestão pública*. SEARH/RN.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2021). Gerenciamento de projeto, programa e portfólio — Contexto e conceitos (ABNT NBR ISO 21500:2021).
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept Other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Awodele, O. A. & Ayeni, D. A. (2011). Managing risk in tourism development projects: A case study of Nigeria. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 1(2), 105 – 129.
- Azazz A. M. S., Elshaer I. A., & Ghanem M. (2021). Developing a Measurement Scale of Opposition in Tourism Public-Private Partnerships Projects. *Sustainability*, 13(9), 5053.
<https://doi.org/10.3390/su13095053>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Institute*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/8756-9728/99/>
- Bahl, M. & Nitsche, L. B. (2012). Roteiros e itinerários turísticos como elementos dinâmicos no desenvolvimento regional do turismo. In Ramos, S. P. (Org). *Planejamento de roteiros turísticos*. Coleção Tempo e Espaço. Asterisco.
- Baptista, J. L. P. (2006). *Gestão de pessoas por competências: Uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo*. [Dissertação de Mestrado em Administração de empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].
<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1171>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed). Edições.

- Barreto, L. M. T. S. & Lanzarini, R. (2024). *Turismo e orlas: subsidios para gestão integrada de destinos turísticos*. SEDIS-UFRN.
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/58773>
- Barretto, M. (1991). *Planejamento e organização em turismo*. Papirus.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Eds.). (2002). *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático* (P. A. Guareschi Trad). Vozes.
- Beni, M. C. (2006). *Política e planejamento do turismo no Brasil*. Aleph.
- Bergmann, T. & Karwowski, W. (2019). Agile Project Management and Project Success: A Literature Review. In Kantola, J. I. et al. (Eds.). *Springer Nature*. Springer International Publishing AG. AHFE 2018, AISC 783, pp. 405–414. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_39
- Besner, C. & Hobbs, B. (2006) The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Institute*, 37(3), 37-48.
- Bianchi, J. M. (2017). *Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.18.2017.tde-25092017-142303>
- Binfare, P. W., Castro, C. T., Silva, M. V., Galvão, P. L., & Costa, S. P. (2016). Planejamento turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações com o conceito de turismo. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 4. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2016v4n0ID6042>
- Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1). <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>
- Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. *Production*, 25(1), 232–253. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000019>
- Boyer, M. (2003). *História do turismo de massa*. Edusc.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brasil. Empresa Brasileira de Turismo. (2000). Procedimentos do Programa Nacional de Municipalização do Turismo. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2003). Plano Nacional de Turismo 2003-2007. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2004). Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Diretrizes políticas. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2006). Turismo no Brasil 2007-2010. Brasília.

- Brasil. Ministério do Turismo. (2007a). Plano Nacional de Turismo 2007-2010. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2007b). Programa de Regionalização do Turismo: Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2007c). Programa de Regionalização do Turismo: Anexo I do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Brasília.
- Brasil. (2007d). Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília/DF.
- Brasil. Conselho Nacional de Saúde. (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Resolve aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 18 mai. 2023.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2013a). Plano Nacional de Turismo 2013-2016. Brasília, DF. http://antigo.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf. Acesso em: 18 mai. 2023.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2013b). Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes. MTur. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2015). Programa de Regionalização do Turismo: Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro. MTur. Brasília.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2016). Programa de Regionalização do Turismo: Categorização dos municípios das regiões turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro. Brasília-DF.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2017). Sistema de contrato de repasse. Brasília/DF.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2018). Plano Nacional de Turismo 2018-2022. Brasília. http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/PNT_2018-2022.pdf. Acesso em: 31 jul. 2023.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2020). Planejamento Estratégico Institucional (2020-2023). <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/estrategia-e-governanca/planejamento-estrategico-institucional-pe/planejamento-estrategico-institucional-2013-pe/planejamento-estrategico>
- Brasil. Ministério do Turismo. (2021). Portaria MTUR Nº 41, de 24 de novembro de 2021. Consolida e atualiza as normas sobre o Programa de Regionalização do Turismo, a Categorização dos Municípios do Mapa do Turismo Brasileiro e o Mapa do Turismo Brasileiro, além de estabelecer os critérios, as orientações, os compromissos, os procedimentos e os prazos para a composição deste. Revogada pela Portaria nº 09, 24 de abril de 2025 <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2021-1/portaria-mtur-no-41-de-24-de-novembro-de-2021>

Brasil. Ministério do Turismo. (2022a). Programa de Regionalização do Turismo. Novo Ciclo – Diretrizes.

http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/produto5_Ebook_Web.pdf . Acesso em 28 jul. 2023.

Brasil. Ministério do Turismo. (2022b). Mapa do Turismo Brasileiro. Brasília.

<http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa> . Acesso em: 12 jul. 2023.

Brasil. Portal Oficial do MTur. (2023a). MTur e BID lançam curso de atração de investimentos no turismo para gestores estaduais. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-e-bid-lancam-curso-de-atracao-de-investimentos-no-turismo-para-gestores-estaduais> . Acesso em 30 jun. 2023.

Brasil. Ministério do Turismo. (2023b). Manual do Interlocutor do Programa de Regionalização do Turismo.

<http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/ATRIBUI%C3%87%C3%95ES%20DO%20INTERLOCUTOR%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf> . Acesso em 01 ago. 2013.

Brasil. Ministério do Turismo. (2023c). Cartilha Parlamentar 2023/2024.

<https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/cartilha-parlamentar/cartilhaparlamentar2023-2024-livreto.pdf/view> . Acesso em 31 jul. 2023.

Brasil. Portal de Dados Abertos. (2023d). SICONV. <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/siconvmetadados> . Acesso em 13 jun. 2023.

Brasil. Ministério do Turismo. (2024a). Plano Nacional de Turismo 2024-2027. Brasília.

<https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/planos/plano-nacional-do-turismo/PLANONACIONALDETURISMOV431.10PORTAL.pdf> . Acesso em 17 out. 2024.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024b). Painel de Gestão das Transferências. <https://clusterqap2.economia.gov.br/extensions/painel-gestao-transferencias/painel-gestao-transferencias.html> . Acesso em 02 abr. 2024.

Brasil. Receita Federal do Brasil. (2024c). Emissão de Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral.

https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp . Acesso em 11 jan. 2024.

Brasil. (2024d). Lei nº 14.978, de 18 de setembro de 2024. Altera as Leis nºs 7.064, de 6 de dezembro de 1982, 7.565, de 19 de dezembro de 1986 (Código Brasileiro de Aeronáutica), 11.771, de 17 de setembro de 2008 (Lei Geral do Turismo), 12.462, de 4 de agosto de 2011, 13.097, de 19 de janeiro de 2015, e 13.146, de 6 de julho de 2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), para promover a modernização do turismo; dispõe sobre a transferência de empregados da Infraero; revoga o Decreto-Lei nº 1.439, de 30 de dezembro de 1975, e a Lei nº 6.513, de 20 de dezembro de 1977, e dispositivos das Leis nºs 12.833, de 20 de junho de 2013, e 12.974, de 15 de maio de 2014. Brasília, DF: Presidência da República.

- Bruna, S. & Pulmanis, E. (2011). Project Management Principles in Rural Tourism – Encouraging Sustainable Business. *Economic Science for Rural Development*, (26), 47-53.
- Burukina O. A. (2019). Project Management in the Tourism Industry: the Basics of TMBOK. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 10(1), 26–37.
<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.1.26-37>
- Burukina O. A. (2021). Systemic Management of Tourism Projects for Sustainable Tourism Development. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, I(1), 88-98.
- Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. *Sociedade Brasileira de Psicologia*, 21 (2), 513-518.
<https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2021). *Tutorial para uso do software IRAMUTEQ*. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC.
- Campodônico, R.; Chalar, L. (2017). El Abordaje Interdisciplinario en el turismo: el campo de análisis TEMA como propuesta metodológica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26, 461-477.
- Carvalho Júnior, M. R. (2012). *Gestão de projetos: Da academia à sociedade*. InterSaberes.
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2017). *Fundamentos em gestão de projetos* (4ª ed). Atlas.
- Castañeda, E. A., Nechar, M. C., Panosso Netto, A., & Valdés, R. M. (2013). Teoría Crítica y turismo. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 332-349.
- Castañon, G. (2017). O que é Construtivismo? *Cadernos De História E Filosofia Da Ciência*, 1(2), 209–242.
- Cavalcanti, M. (Org.). (2007). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação* (2ª ed). Thomson Learning.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. da. (2007). *Metodologia Científica* (6ª ed). Pearson Prentice Hall.
- Chanlat, J. F. (1999) *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. Atlas.
- Chaves, T. J. & Secchi, L. (2022) O Plano Nacional de Turismo Brasileiro (2003-2022): Uma Análise do Processo de Formação da Agenda Regional. *Revista eletrônica de administração e turismo*. 16(1), 134-148.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (5ª ed). Campus.
- Cicmil, S & Hodgson, D. (2006). *Making projects critical: An introduction*.
https://doi.org/10.1007/978-0-230-20929-9_1.

- Cicmil, S. (2006). Understanding Project Management Practice Through Interpretative and Critical Research Perspectives. *Project Management Journal*, 37 (2), 27-37.
- Claus, M. L., & Calegari, R. P. (2021). A liderança na performance de projetos. *Quaestum*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.22167/2675-441X-20210590>
- Cleland, David I. & Ireland, Lewis R. (2012). *Gerenciamento de Projetos* (2ª ed). LTC.
- Clemente, A. & Fernandes, E. (2002). *Planejamento e Projetos. Projetos Empresariais e Públicos*. Editora Atlas.
- Costa, F. L. & Castanhar, J. C. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 969-92.
- Costa, R. L. A. (2015). A importância de projetos públicos de turismo: Um estudo de caso no distrito de São Francisco Xavier. [Monografia de Especialização, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT). <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/21286>
- Crawford, L. & Pollack, J. (2004). *Hard and soft projects: a framework for analysis*. International Journal of Project Management 22, p. 645-653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Crawford, L. & Pollack, J. (2007). How Generic are Project Management Knowledge and Practice? *Project Management Journal*. 38(1), 87-96.
- Cserhádi, G. & Szabó, I. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32, 613-624.
- De Wit, A. (1988) Measurement of Project Success. *International Journal of Project Management*, 6, 164-170. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd ed., pp. 1-32). Sage Publications Ltd.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 1-32). Sage Publications Ltd.
- Dias, E. G., & Mishima, S. M. (2023). *Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação*. Revista Sustinere, 11(1), 402-411. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2023.71828>
- Dias, R. (2003). *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil, atualizado com o Plano Nacional de Turismo (2003/2007)*. Atlas.
- Du, Y. (2022). The Impact of Industry Context on Project Management Methodological Decisions. *BCP Business & Management*, 24, 240-247.

- Dvir, D. & Lechler, T. (2004). Plans are Nothing, Changing Plans is Everything: The Impact of Changes on Project Success. *Research Policy*, 33, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.04.001>.
- Engwall, M. (2003) No Project Is an Island: Linking Projects to History and Context. *Research Policy*, 32, 789-808. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Estrada, R. J. S. & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19) 147-178.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2013). Identifying Useful Project Management Practices: A Mixed Methodology Approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1, 5-21. <https://doi.org/10.12821/ijispm010401>
- Ferreira, N. F. S. (2019). Práticas de gestão de projetos: estudo de caso de uma entidade pública de um país em desenvolvimento. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositorium. <https://hdl.handle.net/1822/64185>
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Artmed Editora.
- Figueiredo, S., Ruschmann, D. V. de M. (2004). Estudo genealógico das viagens, dos viajantes e dos turistas. *Novos Cadernos NAEA*, 7, 171-203.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed). Artmed.
- Flohr, T., & Curtis, C. (2021). The Importance of Integrating Project Management into Hospitality Management Curriculum. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(5), 850-852.
- Fontes Filho, J. R. (2006). *Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico*. Publit soluções editoriais.
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal*, 23, 8-17. <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J92MAR08.PDF>
- Furtado, M. A. P.; Fotunato, G.; Teixeira, A. (2011). A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 6(2), 67-183.
- Gao, C., Cheng, L., Iqbal, J., & Cheng, D. (2019). An Integrated Rural Development Mode Based on a Tourism-Oriented Approach: Exploring the Beautiful Village Project in China. *Sustainability*, 11(14), 3890. <https://doi.org/10.3390/su11143890>
- Gerhardt, T. E. (2009). A construção da pesquisa. In Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (Orgs.). *Métodos de pesquisa*. UFRGS.
- Ghosh, S., Forrest, D., DiNetta, T., Wolfe, B. & Lambert, D. (2012). Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. *PM World Today*, XIV(I). <https://www.pmkb.com.br/uploads/2013/08/95598999-Comparison-of-PM-Frameworks.pdf>

- Giacomini, C. H. (2001). Gestão estratégica de projetos multissetoriais integrados na Prefeitura Municipal de Curitiba. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 187 - 213.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed). Atlas.
- Girardi, L. R., & Rabechini Júnior, R. (2013). Abordagem contingencial: Gestão de projetos públicos de turismo pela estrutura diamante. In *Anais do II SINGEP e I S2IS*. São Paulo/SP.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2010). *Gerenciamento de projetos - O processo gerencial* (4ª ed., D. Cattunda & F. Fernandes Trad., R. Rabechini Jr. & G. Bouer Revs.). AMGH.
- Harper-Smith, P. & Derry, S. (2011). *Via expressa para o sucesso em Gerenciamento de Projetos*. Artmed Editora.
- Herath, S. & Chong, S. (2021). Key Components and Critical Success Factors for Project Management Success: A Literature Review. *Operations and Supply Chain Management* 14(4), 431 – 443.
- Hua, E. (2017). Construction of Tourism Management Mode Based on Project Management Theory. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Economics, Social Science, Arts, Education and Management Engineering (ESSAEME 2017)* (pp. 1055-1059). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. <https://doi.org/10.2991/essaeme-17.2017.217>
- IBGE. Portal Educa. (2008). *Mapa Mundi planisfério político*. https://educa.ibge.gov.br/images/7a12/mapas/mundo/planisferio_pol.pdf . Acesso em 26 jul. 2023.
- Ika, L. A. & Pinto, J. K. (2022) The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
- Jacobsen, R. (2022). *Projetificação do Setor Público – Uma Revisão Sistemática da Literatura*. *Jornal Escandinavo de Administração Pública*, 26 (4), p. 91-112. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>
- Jesus, V. R., & Carvalho, M. B. (2020). Participação social na gestão de espaços urbanos para o turismo: uma análise da região da Praia Grande – São Luís. *NAEA*, 1(3), Edição/série 513.
- Keeling, R.; Branco, R. H. F. (2019). *Gestão de Projetos - Uma abordagem global* (4ª ed). Editora Saraiva.

- Kenchioski, A. L. A. (2018). *A Gestão de Projetos como ferramenta para a inovação: Um diagnóstico na Administração Pública Brasileira*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Brasiliense de Direito Público]. Brasília/DF. Repositório Institucional DP. <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2631>
- Kerzner, H. (2015). *Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (J. Gama Neto & J. I. Prado Trans. 10th ed.). Blucher.
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos: As melhores práticas* (4^a ed). Bookman.
- Kiyotani, I. B. & Lima, E. R. V. (2013). *Planejamento e Gestão: premissas para alcançar o equilíbrio na atividade turística. Pasos (Revista de turismo y patrimonio cultural, 11(2), 313-325. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.020>*
- Klant, L. M. & Santos, V. S. (2021). The use of the IRAMUTEQ software in content analysis - a comparative study between the ProfEPT course completion works and the program references. *Research, Society and Development, 10(4)*, e8210413786. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13786>
- Körössy, N., Holanda, L. A. de, & Cordeiro, I. D. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo, 16*, 2609. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2609>
- Kozlovskiy, Eugene. (2019). Theoretical and methodological principles of Project management in the field of tourism. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series: Tourism, 2(2)*, 108-116.
- Kozlovskiy, Y. (2019). Princípios teóricos e metodológicos da gestão de projetos na área do turismo. *Boletim da Universidade Nacional de Cultura e Artes de Kiev. Série: Turismo, 2(2)*, 108–116. <https://doi.org/10.31866/2616-7603.2.2.2019.189526>
- Kreutz, R. R. & Vieira, K. M. (2018). A gestão de projetos no setor público: Os desafios de suas especificidades. *Revista de Gestão Pública: Práticas e desafios, 09(1)*, 01 - 20.
- Križaj, D., Bratec, M., Kopic, P., & Rogelja, T. (2021). A Technology-Based Innovation Adoption and Implementation Analysis of European Smart Tourism Projects: Towards a Smart Actionable Classification Model (SACM). *Sustainability, 13(18)*, 10279. <https://doi.org/10.3390/su131810279>
- Lage, B. H. G. & Milone, P. C. (2009). *Economia do turismo* (7^a ed). Atlas.
- Landim, E. P. (2013). *Implantação e atuação dos Escritórios de Projetos no setor público: O caso do Estado do Ceará*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional UFC. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16242>
- Lima, F. J., Cirqueira, J. C., Pinto, V. C. & Souza, W. A. R. (2017). Gerenciamento de Projetos: Um Modelo de Monitoramento e Controle de Projetos Públicos Executados com Recursos de Transferências Voluntárias. *Revista de Gestão e Projetos – GeP, 8(1)*.
- Lins Filho, M. L. (2019). *MCCP-PUB/BR: um modelo de classificação da complexidade de projetos para o setor público brasileiro*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do

- Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional – UFRN.
<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27928>
- Lohmann, G. & Panosso Netto, A. (2008). *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. Aleph.
- Lohmann, G. et al. (2022) O Futuro do Turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2456.
<http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v16.2456>
- Lopes, A. C. P. (2021). *Organizações baseadas em projetos do setor de eventos na perspectiva da aprendizagem organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho – UNINOVE]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Universidade Nove de Julho. <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2481>
- Lucena, J. P. O., de Medeiros Junior, J. V., & de Oliveira, M. A. (2021). Governança de projetos na administração pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 85–109. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18527>
- MacCannell, D. (2003). *El turista, una nueva teoría de la clase ociosa*. Melusina.
- Mahaluça, F. (2016). Noções de amostragem. *Estatística Aplicada*.
- Maksoud, H. (1984). *Os poderes do governo*. Visão.
- Malhotra, N., Nunan, D. & Birks, D. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson Education.
- Mangelli, L. S. L. P. (2013). *Gestão de projetos e o guia PMBOK: Um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras*. [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Institucional Acadêmico. <https://hdl.handle.net/10438/11354>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed). Atlas.
- Maroco, R. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (3ª ed., M. Robalo Ed.). Edições Sílabo.
- Mata, J. F. C. (2015). *Implantação do escritório de gerenciamento de projetos em uma empresa de gestão de eventos*. [MBA em Gerenciamento de Projetos, Fundação Getúlio Vargas], Betim/MG.
- Medeiros, B. C. (2017). *Life Cycle Canvas (LCC): análise de um modelo de gestão visual para o planejamento de projetos*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional – UFRN.
<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/24789>
- Medeiros, F.A.B., Santos, J. M., Mota, H. C. N. & Andrade, I. G. M. (2022). O IRAMUTEQ como ferramenta no processamento de dados em pesquisa qualitativa. *Revista Diálogos em Saúde Pública*, 1 (2).

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª ed., L. O. Rocha Trad). Bookman.
- Moisés, F.S., Brito, A. H. M. & Carvalho, M. M. (2022, 04 a 07 de outubro). *Gestão de projetos sob a lente da teoria contingencial: tendências e lacunas*. [Apresentação de trabalho]. XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, Paraná.
- Moraes, M. V. E. (2010). Desafios e perspectivas para gestão pública – questões centrais de uma agenda de modernização e de democratização. In Medeiros, P.C; Levy, E. (Orgs.). *Construindo uma nova gestão pública*. SEARH/RN.
- Morioka, S. & Carvalho, M. M. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132-143.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Moura, L. (2015, 08, 09 e 10 novembro). Projetos como Práticas: Analisando Projetos como Microorganizações Temporárias. *Anais do IV SINGEP*. São Paulo.
- Moutinho, J. da A., & Rabechini Junior, R. (2020). Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. *Revista De Administração Pública*, 54(5), 1260–1285. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2013). Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(4), 503–519. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400003>
- Müller, R. & Jugdev, K. (2012). Fatores críticos de sucesso em projetos. *International Journal of Management. Projects in Business*, 5(4), 757 – 775.
<http://dx.doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Müller, R. & Turner, R. (2010). Atitudes e competências de liderança para o sucesso do projeto. *Baltic Journal of Management*, 5 (3), 307 – 329.
<http://dx.doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Mwesiumo, D. , Halfdanarson, J. & Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway, *Tourism Management*, 89, 104456.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104456>
- Mwesiumo, D., Halfdanarson, J., & Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management*, 89, 104456.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001758>
- Neto, D. V.& Patah, L. A. (2013). Planejamento de projetos em uma empresa de consultoria de segurança patrimonial: uma pesquisa-ação do desempenho de equipe de projeto. *Revista de gestão e projetos*, 4(1), 242.
- Nobre, A. C. S. (2021). *Barreiras ao uso de lições aprendidas na gestão de projetos públicos: aplicação da teoria do comportamento planejado*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional – UFRN.
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32889>

- Nobre, A. C. S., Moura J. M. & Nogueira, G. M. F. (2020, 01, 02 e 03 de outubro). Gestão de projetos: revisão terciária da literatura. In *III SINGEP e 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge)*.
- 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). *Turismo & Sociedade*, 9(3), 1-23.
- Oliveira, A. C. R., & Damke, E. J. (2018). O grau de sucesso em projetos e a sua relação com os Fatores Críticos de Sucesso para Gerenciamento em Projetos (FCSGP): Projetos no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. In *Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*.
- Oliveira, D. P. R. (2013). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (31ª ed). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., & Oliveira, R. R. (2018). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3).
- Organização das Nações Unidas (Brasil). (2024). *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em 07 out. 2024.
- Osei-Kyei, R. & Chan, A. P. C. (2018). Stakeholders' perspectives on the success criteria for public-private partnership projects. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(2), 131–142. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2018.444>
- Panosso Netto, A. & Nechar, M. C. (Orgs.). (2016). *Turismo: perspectiva crítica: textos reunidos*. Triunfal Gráfica e Editora.
- Patah, L. A. & Carvalho, M. M. (2016). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), 129-144. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.048312>
- Paula, M. M. (2013). Institucionalização, estratégia de desenvolvimento e padrão de espacialização: eixos estruturantes para uma retrospectiva do planejamento governamental do turismo no Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 13(2), 253-272.
- Pearce, D. & Butler, R. W. (2002). *Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos*. Contexto.
- Pencheva, A. (2012). Management skills in Project management in tourism. *Economics and Management*, 8(1), 115-120.
- Pequeno, E. A. (2023). Capacidade institucional e execução orçamentária do Ministério do Turismo: uma análise a partir da Teoria do Equilíbrio Pontuado. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional – UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/57411>
- Peric, M. (2012). Implementation of Project Management in the Bot Model of Public-Private Partnership in Croatian Tourism. *Ekonomski Pregled*, 63 (9-10) 518-540.

- Peric, Marko. (2022). Do Tourism and Project Management Need Each Other? Insight From Top-Ranked Tourism and Project Management Journals. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(4), 536-554. <https://doi.org/10.37741/t.70.4.1>
- Pesce, L. & Abreu, C. B. M. (2013). Pesquisa qualitativa: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. *Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 19-29.
- Pinto, J.K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(2), 68–75.
- Pinto, J.K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K. & Zwikael, O. Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831-834. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>
- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (6th ed). PMI Standard.
- PMI. (2021). PMBOK® Guide. <https://www.pmi.org/pmbok-guidestandards/foundational/pmbok>
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25, 266-274. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. (2023). Orientações para elaboração de citações e referências: conforme a American Psychological Association (APA) 7ª edição. Sistema Integrado de Bibliotecas. www.pucminas.br/biblioteca .
- Porter, M. E. & Montgomery, C. A. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (4ª. Ed). Campus.
- Pranzini, E., Anfuso, G., Cinelli, I., Piccardi, M., & Vitale, G. (2018). Shore Protection Structures Increase and Evolution on the Northern Tuscany Coast (Italy): Influence of Tourism Industry. *Water*, 10(11), 1647. <https://doi.org/10.3390/w10111647>
- Rabahy, W. A. (2003). *Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento*. Manole.
- Ratinaud, P. (2008). *IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Versão 0.7 alpha 2) [Software]. <http://www.iramuteq.org>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, & Meyer Jr., V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43–57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Richardson, R. J. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Rios, D. G., Nadae, J., Buzzetto, R. R., & Freitas, S. L. T. U. (2020). Sucesso em projetos públicos: uma análise bibliométrica. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 11(3), p. 117-135.

- Ritchie, J.R. B.; Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049-1066.
- Rocha, D. U. & Fontes, M. (2023) Turismo e desenvolvimento: contribuições teóricas para reflexão sobre as práticas contemporâneas. In Tomazzoni, E. L. Santos Junior, J. J.; Cavalcante, J. S. Silva, A. C. (orgs.). *Gestão do turismo nas perspectivas da governança, da regionalização e do desenvolvimento* (pp. 114-121). Edições EACH
<https://doi.org/10.11606/9786588503621> .
- Roesch, S. M. A. (1996). Projeto de estágio do curso de administração. Atlas.
- Ronco, D. (2013). A Medição e a Avaliação do Sucesso dos Projetos: Estudo de caso de empresa. [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Institucional Acadêmico.
<https://hdl.handle.net/10438/10912>
- Ruiz, R. & Marquez, H. (2022). Cambios en la Guía del PMBOK del Project Management Institute, su Certificación y aplicación en la Gestión de Proyectos: Una revisión sistemática de literatura. *SCIENDO* 25(4): 437-443.
<http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2022.055>
- Ruiz-Martin, C.; Poza, D. J. (2015). Project configuration by means of network theory. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1755-1767.
- Ruschmann, D. V. M. (1997). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Papirus.
- Russo, R. de F. S. M., & Silva, L. F. da. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
<https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.14614>
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do aplicativo Iramuteq*. Planaltina. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>
- Sánchez-Arias, L.F. & Solarte-Pasos, L. (2010). El cuerpo de conocimientos del project management institute -PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica. *Innovar*, 20(37), 89-100.
- Santos, C. S. (2002). O Conceito de estratégia na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC.
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82434>
- Schulte, S. (2003). *Guia conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Scotton, R. F., Engelman, R., Machado, E. E., & Fracasso, E. M. (2014). Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: o caso de Bento Gonçalves-RS. *Revista Ciências Administrativas*, 19(2). <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3387>

- Shenhar, A. J. (2001) One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project management: the diamond approach to sucessful growth and innovation*. Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Silva Júnior, A. S. (2014). *O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco]. ATTENA - Repositório Digital da UFPE
<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/12261>
- Silva, B. C., Almeida, M. R. & Belo, J. N. A. (2011, 04 a 07 de outubro). *Um Estudo teórico sobre as práticas de gestão de projetos em pequenas e médias empresas*. [Apresentação de trabalho]. In XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG.
- Silva, J. dos S., & Sonaglio, K. E. (2013). Análise das metodologias de planejamento e organização do turismo segundo os principais autores brasileiros. *Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR*, 3(2), 62–83.
<https://doi.org/10.28998/10.28998/RITURritur.V3.N2.A1058pp.62-831058>
- Soderlund, J. (2008). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir. *R&D Management*, 38(3), 355-356. https://doi.org/10.1111/J.1467-9310.2008.00514_3.X
- Souza, E. R. E. (2022). *Aplicação de método híbrido de gestão para projetos de tecnologia da informação*. [Monografia, Universidade Federal de Uberlândia. Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia
<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/36130>
- Souza, I. M. (2010). Gestão pública no contexto da gestão do conhecimento. In Medeiros, P.C; Levy, E. (Orgs.). *Construindo uma nova gestão pública*. SEARH/RN.
- Souza, M. A., & Bussolotti, J. M. (2021). Análises de entrevistas em pesquisas qualitativas com o software IRAMUTEQ . *Revista Ciências Humanas*, 14(1).
<https://doi.org/10.32813/2179-1120.2021.v14.n1.a811>
- Sposito, L., Scafuto, I. C., de Assis Alves de Araujo, V. & Ribeiro Serra, F. (2022). Competências do gerente de projetos: um estudo bibliométrico. *Conjecturas*, 22(6), 1072–1088. <https://doi.org/10.53660/CONJ-1059-009>
- Takagi, N., Varajão, J., Ventura, T., Vecchiato, D., & Gomes, R. (2019). *Gestão do sucesso de um projeto de sistemas de informação realizado no setor público - research-in-progress*. In Anais da X Escola Regional de Informática de Mato Grosso, (pp. 61-66).
<https://doi.org/10.5753/eri-mt.2019.8595>
- Tavares, A. M. (2002). *City Tour*. Aleph.

- Thesing, T., Feldmann, C. & Burchardt, M. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science* 181, 746–756.
- Tileubayeva, M., Dabyltayeva, N., Makasheva, K., Medukhanova, L., & Bekmukhametova, A. (2017). Project management in the public administration: evidence from Kazakhstan. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 146-151.
- Toledo, G. L.; Pollero, A. C & Gallo Junior, H. (2003). Gestão do turismo no contexto do planejamento estratégico regional. Estudos de casos Latino-americanos. *Revista Espaço e Tempo*, 7(2), 21–30. <https://doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geousp.2003.123815>
- Torreão, P. G. B. C. (2005). *Project Management Knowledge Learning Environment: Ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. ATTENA - Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2762>
- Transcribe. <https://transcribe.com/> [software]. Acesso em: 13 de novembro de 2024.
- Tribe, J. & Liburd, J. J. (2016). The Tourism Knowledge System. *Annals of Tourism Research*, 57, 44-61.
- Turboscribe. <https://turboscribe.ai/pt/> [software]. Acesso em: 07 de dezembro de 2024.
- Turner, J. R., Anbari, F. & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Glob Bus Perspect* 1, 3–28.
- University Library. APA Referencing 7th Edition. (n.d.). <https://library.nd.edu.au/instruction/referencing/apa7/images>
- Uriely, N. (2005). The Tourist Experience, Conceptual Developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199-216. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.008>
- Valle, A. B., Soares, C. A. P., Finocchio Jr, J. & Silva, L. S. F. (2010). Fundamentos do Gerenciamento de Projetos (2ª ed). Editora FGV.
- Valle, P. R. D., & Ferreira, J. D. L. (2025). Análise de conteúdo na perspectiva de bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, 41, e49377. <https://doi.org/10.1590/0102-469849377>
- Valls, Josep-Francesc. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Editora FGV.
- Vaz, C. C., Silva, F. R., & Barros, G. H. (2015). *Desafios na gestão de projetos: caso da empresa júnior Pássus*. In: 8º Congresso de Extensão Universitária da UNESP. São Paulo/SP.
- Velloso, M. H. M. M. (2016). Gestão de projetos no turismo: uma proposta de adequação metodológica para o turismo social. [Monografia, Universidade Federal Fluminense].
- Veras, Manoel. (2016). *Gestão dinâmica de projetos*. Brasport.

- Vergara, A. C. (1998). *Métodos de pesquisa em administração*. Editora Atlas.
- Vieira, K. F. (2014). Apoio dos residentes ao processo de gestão de projetos turísticos ambientais: Um estudo no Vale dos Dinossauros em Sousa/PB. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional – UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/18165>
- Vilela, G. J. P., & Costa, H. A. (2020). Políticas Públicas de Turismo: Uma Análise dos Planos Nacionais de Turismo do Brasil (2003-2022). *Turismo em Análise*, 31(1), 115-132.
- Virginio, D. F., & Fernandes, F. C. (2023). Roteirização turística no Rio Grande do Norte: considerações a partir da metodologia Roturis. In Tomazzoni, E. L., Santos Júnior, J. J., Cavalcante, J. S., & Silva, A. C. (orgs.). *Gestão do turismo nas perspectivas da governança, da regionalização e do desenvolvimento* (pp. 25-36). Edições EACH. <https://doi.org/10.11606/9786588503621>.
- Waldt, G. V. (2008). Project governance: selected South African government experiments. *Koers* 73(4), p. 729-750.
- Welter, V. S. & Cury, M. J. F. (2016). *Aplicação das práticas de gerenciamento de projetos para desenvolvimento dos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu*. In Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu. Foz do Iguaçu/PR.
- Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- World Economic Forum – WEF (2021). *Travel and Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a sustainable and resiliente future*. (2022): https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf
- World Economic Forum – WEF (2024). *Travel and Tourism Development Index 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf
- Youker, R. (2017). The Difference between Different Types of Projects (2nd ed). *PM World Journal*, VI(IV).
- Zai, C., Sahr, C. L. L. (2019). Roteirização turística como instrumento de desenvolvimento territorial: o roteiro ‘verde que te quero verde’ de Campo Magro/Paraná (Brasil). *Finisterra*, 54(110), 135-154. <https://doi.org/10.18055/Finis13421>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa - RAEP*, 16(2), 241–273. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>
- Zurga, G. (2018). Project management in public administration. TPM – Total Project Management Maturity Model: The case of slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 53 E, 144-159.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa comum a todas as amostras da pesquisa (A1, A2, B1 e B2)

QUESTIONÁRIO *ONLINE*

Gestão de Projetos de Roteirização Turística: Da concepção ao sucesso

Prezado(a) Gestor(a),

Convidamos a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada: "Gestão de Projetos de Roteirização Turística: Da concepção ao sucesso". O presente questionário compõe uma tese de Doutorado, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O objetivo principal desta coleta de dados é “compreender o sucesso na gestão de projetos de roteirização turística do setor público, na perspectiva de gestores, sua concepção, pressupostos e aplicação”. A coleta de dados acontece durante o período de 01 a 31 de julho de 2024, a partir da aplicação deste questionário online.

O tempo para preencher este questionário é de aproximadamente 30-45 minutos. Assim, caso queira, podemos dar esclarecimentos adicionais acerca da pesquisa, ao mesmo tempo, também lhe asseguramos que seu nome não aparecerá no trabalho, sendo mantido o sigilo e a privacidade através da omissão de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a) ao final da pesquisa.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Informamos, ainda, que o(a) Senhor(a) pode se recusar a responder alguma questão que lhe traga constrangimento ou desconforto, podendo desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo. Esta pesquisa não acarretará danos decorrentes de sua participação, uma vez que os dados obtidos são anônimos e confidenciais, e serão tratados de acordo com os princípios estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018. Além do mais, os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos a disponibilidade para responder este questionário. Para mais informações contate a pesquisadora responsável Darlyne Fontes (<http://lattes.cnpq.br/0941157792282201>), através do e-mail: darlynefontes@yahoo.com.br. Se estiver de acordo, por favor, aceitar este consentimento e avançar.

() Declaro que aceito participar da pesquisa nos termos e condições deste consentimento.

Informações relevantes:

- Projetos de roteirização turística, para fins desta pesquisa, são: aqueles projetos elaborados com a finalidade de desenvolver um destino turístico, a partir de um processo de roteirização turística envolvendo recursos públicos e/ou do SEBRAE, isto é, um roteiro institucional. Após implementado e lançado, este roteiro passa a ser ofertado para que as empresas de viagens e turismo o comercializem, a partir dos produtos e atrativos trabalhados no processo de roteirização turística.

- Gestão de projetos do setor público, para fins desta pesquisa, são: projetos, normalmente, gerenciados por gestores públicos (e que podem contar com gestores da iniciativa privada na sua execução, desde que contratados mediante licitação ou outro termo de contratação

temporária, para o desenvolvimento de serviços técnicos especializados) e com recursos públicos, objetivando os interesses da sociedade, e não o lucro, como ocorre na gestão de projetos do setor privado.

Parte I – Perfil do(a) gestor(a) e afinidade com as questões da pesquisa

Essa seção de perguntas se destina a conhecer um pouco mais sobre o perfil do(a) gestor(a) respondente. Além de compreender a afinidade do respondente para com a temática de gestão de projetos de roteirização turística, com recursos do setor público e/ou do SEBRAE.

Gênero

Grau de escolaridade

Faixa Etária

Formação técnica na área de turismo

Órgão em que atua

Cargo que ocupa

Tempo de atuação com gestão de projetos turísticos

Parte II – Gestão de Projetos turísticos no âmbito da gestão pública

Essa seção se destina a conhecer um pouco mais sobre gestão de projetos de roteirização turística, com recursos do setor público e/ou do SEBRAE.

Por isso, algumas informações são relevantes:

- Projetos de roteirização turística, para fins desta pesquisa, são: aqueles projetos elaborados com a finalidade de desenvolver um destino turístico, a partir de um processo de roteirização turística envolvendo recursos públicos e/ou do SEBRAE, isto é, um roteiro institucional. Após implementado e lançado, este roteiro passa a ser ofertado para que as empresas de viagens e turismo o comercializem, a partir dos produtos e atrativos trabalhados no processo de roteirização turística.

- Gestão de projetos do setor público, para fins desta pesquisa, são: projetos, normalmente, gerenciados por gestores públicos (e que podem contar com gestores da iniciativa privada na sua execução, desde que contratados mediante licitação ou outro termo de contratação temporária, para o desenvolvimento de serviços técnicos especializados) ou funcionários do SEBRAE, com recursos públicos e/ou do SEBRAE.

1. Quais as principais características que um gestor de projetos deve possuir (Marque até 03 opções)?

- Capacidade gerencial
- Habilidades de liderança
- Formação de equipes
- Inteligência emocional
- Comunicação assertiva
- Relacionamento interpessoal
- Negociação
- Capacidade de lidar com adversidades
- Flexibilidade
- Empatia
- Proatividade
- Organização
- Acúmulo de experiência profissional

2. Qual a relevância de possuir uma formação técnica para atuar como gestor(a) de projetos turísticos?

(Sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante)

3. Qual a relevância de possuir experiência profissional para atuar como gestor(a) de projetos turísticos?

(Sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante)

4. Dentre as armadilhas da Gestão de Projetos, quais você considera que o gestor deve ficar mais atento? (Marque até 03 opções)

- O projeto não tem metas e objetivos claros
- Falta de alinhamento com a empresa
- Os principais patrocinadores e *stakeholders* não fazem sua parte
- A equipe comunica seus objetivos de forma deficiente
- O escopo do projeto aumenta
- A equipe não dispõe de informações sobre seu desempenho no projeto
- As pessoas não têm certeza de quem é responsável pelo quê
- A equipe gerencia e integra fornecedores externos de forma deficiente

5. Em quantos projetos turísticos com financiamento do setor público, na Região Nordeste, você já atuou?

(Nenhum; 1 a 3; 4 a 6; 7 a 9; Mais de 10)

5.1. Destes projetos, quantos eram de roteirização turística?

(Nenhum; 1 a 3; 4 a 6; 7 a 9; Mais de 10)

6. Dentre os desafios da Gestão de Projetos do setor público, indique (na sua opinião) aqueles que estão mais presentes nos projetos turísticos (Marque até 03)

- Pela sua essência, os projetos públicos acabam sendo políticos
- Estão sujeitos ao controle social
- São muito influenciados pela mídia e *stakeholders*
- Possuem leis governamentais rígidas
- Estão mais suscetíveis à pressão pública por resultados eficientes e eficazes
- Buscam atender aos diversos anseios da sociedade
- Maior necessidade de governança e transparência

7. Em sua opinião, no Brasil, quais são as organizações do setor público que atuam com gestão de projetos turísticos?

8. Você conhece alguma organização de turismo (pública ou privada) que possui um escritório de gestão de projetos?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

8.1 Se sim, qual(is)?

9. Você acredita que há uma governança de projetos estabelecida dentro da organização em que atua?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

10. Você concorda que cada projeto de turismo do setor público deve incluir, em sua abordagem, diretrizes, estratégias e ações compatíveis com a Política Nacional de Turismo?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

11. Você acredita que as características do produto turístico interferem na gestão de um projeto de roteirização turística?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

12. Dentre as características do produto turístico, indique as 03 que, na sua opinião, mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística.

- É intangível: vive a experiência e a guarda na memória
- É estático: não é possível mudar a localização de uma atração turística
- É perecível: A venda perdida não poderá mais ser feita
- É limitado: a produção de serviços é limitada à determinada quantidade, em um determinado tempo e espaço
- É sazonal: concentra-se em algumas épocas e locais específicos
- É sistêmico: todos os produtos e serviços de uma atração turística estão interligados.
- É variável em seu valor percebido: a avaliação feita pelo turista será de acordo com a qualidade da experiência vivida por ele
- É simultâneo: o turista consome o produto ao mesmo tempo em que o serviço é prestado
- É difícil de controlar: uma vez que o turista avalia os serviços prestados posteriormente à sua experiência

13. Dentre as 10 áreas de conhecimento do Guia PMBOK, indique as 03 que, na sua opinião, mais afetam a gestão de um projeto de roteirização turística:

- Integração
- Escopo
- Cronograma
- Custos
- Qualidade
- Recursos
- Comunicação
- Riscos
- Aquisições
- Partes interessadas

14. Você considera relevante estabelecer uma metodologia de GP antes de iniciar um projeto de roteirização turística?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

Parte III – Metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos gestores turísticos

Essa é a penúltima seção da pesquisa e se destina a conhecer um pouco mais sobre metodologias, técnicas e ferramentas utilizadas na gestão de projetos turísticos.

15. Conhece alguma metodologia de GP?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

16. Se você ainda estiver respondendo, marque "Talvez" nesta pergunta.

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

17. Qual(is) destas metodologias de GP você já utilizou (ou utiliza) nos projetos turísticos?

- Nenhuma
- Guia PMBOK
- Waterfall
- TMBOK
- EMBOK

- Scrum
- Sprint
- Canva ou BMC
- Outra(s): _____

18. Qual o seu nível de concordância em relação a: utilizar uma metodologia de GP é importante para o sucesso de um projeto.

(1 a 5, discordo totalmente a concordo totalmente)

19. Determinar o objetivo do projeto é uma das etapas mais importantes para iniciar um projeto, pois é o que determinará os rumos de todo o processo de planejamento e gestão do mesmo. Você utiliza alguma metodologia para definição dos objetivos e metas de um projeto?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

20. Qual o seu nível de concordância em relação a: O uso das ferramentas e técnicas da gestão de projetos impacta representativamente o desempenho dos projetos.

(1 a 5, discordo totalmente a concordo totalmente)

21. Quais das técnicas e ferramentas listadas abaixo, você mais utiliza na gestão de projetos turísticos (Marque até 10)?

- Uso de documentos de procedimentos
- Listas de verificação
- Uso de pacotes de software
- Bancos de dados diversos
- Software para agendamento de tarefas
- Gráfico de Gantt
- Declaração de escopo
- Relatório de progresso
- Reunião inicial
- Estrutura Analítica do Projeto
- Plano de base
- Inspeção de qualidade
- Termo de abertura do projeto
- Matriz de atribuição de responsabilidades
- Pesquisas de satisfação do cliente
- Plano de comunicação
- Documentos de gestão de risco
- Planos contingentes
- Análise de custo-benefício
- Avaliação de desempenho dos membros da equipe
- Ferramentas de medição financeira
- Estudo de viabilidade
- Análise das partes interessadas
- Sala de comunicação do projeto (sala de guerra)
- Site do projeto
- Banco de dados para estimativa de custos
- Custo do ciclo de vida (LCC)
- Estimativa de duração probabilística (PERT)
- Gráfico de tendências ou curva S
- Diagrama de causa e efeito
- Árvore de decisão

Muito obrigada por ter chegado a última seção desta pesquisa, aqui, vamos abordar o "Sucesso em projetos". Esse é um termo muito utilizado, desde a década de 1980, e está presente em guias de conhecimento, artigos e livros sobre a área.

22. Considerando o desenvolvimento de novos produtos turísticos, como os roteiros institucionais, avalie o nível de relevância dos seguintes aspectos para a gestão de projetos de roteirização turística.

(1 a 5, sendo 1 a menor relevância e 5 a maior relevância)

- Grau de incerteza e risco
- Nível de sofisticação dos trabalhadores
- Nível de detalhe nos planos (dias ou horas para manutenção x meses para pesquisa)
- Grau de nova tecnologia envolvida
- Grau de pressão de tempo

23. Qual o seu nível de concordância em relação a: Os projetos possuem suas particularidades, mas é a forma como serão planejados (objetivos, metas e interesses das partes) e gerenciados (tipo do projeto, contexto organizacional, gestor do projeto, contingências diversas) que determinarão o seu sucesso.

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

24. Sobre sucesso em gestão de projetos de roteirização turística, qual o seu nível de concordância com os seguintes aspectos:

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

- Os resultados do projeto devem ser apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade apropriada com a missão, os objetivos e as metas da organização
- Os pacotes de trabalho e os resultados gerais do projeto foram concluídos no prazo e dentro do orçamento
- Os *stakeholders* estão satisfeitos com a maneira como o projeto foi administrado e com os resultados obtidos
- Os membros da equipe consideram que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa
- O projeto propiciou melhorias e/ou oportunidades de negócios para o cliente
- A teoria e a prática contemporâneas de gerenciamento de projetos dessa natureza foram atualizadas

25. Sobre fracasso em gestão de projetos de roteirização turística, qual o seu nível de concordância com os seguintes aspectos:

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

- O projeto ultrapassou os custos e os prazos
- O projeto não tem um alinhamento apropriado com a missão, os objetivos e as metas da organização
- Aplicação de processos de gerenciamento inadequados no projeto
- *Stakeholders* insatisfeitos com o progresso do projeto e/ou com os resultados obtidos
- Alta administração ausente na revisão e no apoio ao projeto
- O projeto atendeu às exigências imediatas, mas não resolveu as necessidades a longo prazo

26. Qual o seu nível de concordância em relação a: “Concluir um projeto com escopo, cronograma e custos não pode ser considerado sucesso nos dias atuais”

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

27. Qual o seu nível de concordância em relação a: As entregas ou os produtos dos projetos devem gerar valor aos negócios.

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

28. Qual o seu nível de concordância em relação a: A customização das práticas de gestão de projetos é necessária, já que cada projeto e seus clientes possuem necessidades específicas. (1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

29. Em sua opinião, quais são os tipos de projetos turísticos mais demandados pelas instituições e órgãos públicos no Brasil?

- Planejamento turístico
- Marketing turístico
- Roteirização turística
- Qualificação profissional
- Infraestrutura turística
- Governança e gestão turística
- Outros: _____

30. Em sua opinião, quais são os segmentos turísticos mais solicitados para impulsionar o turismo, pelo setor público e/ou SEBRAE, em projetos de roteirização turística?

- Base Comunitária
- Turismo de experiência
- Religioso
- Ecoturismo
- Esportivo
- Eventos
- Culturais
- Outros: _____

31. Dentre os tipos de projetos turísticos listados, quais deles você mais atua? (Marque até 03)

- Projeto de investimento de capital (relacionado à viabilidade técnica e desenvolvimento de infraestrutura em destinos turísticos)
- Projeto de consultoria e capacitação empresarial (relacionado com melhorias ou soluções de gestão em empreendimentos turísticos);
- Projeto de consultoria em governança e gestão do turismo (treinamento e planejamento de ações e soluções integradas para melhoria da gestão nas secretarias de turismo e nas instâncias de governança regionais)
- Projeto desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos em destinos (relacionado com estudos de viabilidade técnica e elaboração de roteiros institucionais)
- Projeto de qualificação profissional (relacionado com treinamento e educação para profissionais da área do turismo)
- Projeto de planejamento turístico (desenvolvimento de inventários da oferta turística, planos de turismo voltados para destinos nas esferas municipal, regional ou estadual, planos estratégicos para empreendimentos turísticos)
- Projeto de desenvolvimento e posicionamento de marca (desenvolvimento e implementação de ações de divulgação e promoção do turismo para destinos)
- Projeto de desenvolvimento de soluções tecnológicas para o turismo (soluções tecnológicas para a gestão, monitoramento e controle de destinos turísticos)

32. Qual o seu grau de concordância em relação a: O tipo do projeto determina o modelo ou a estratégia de gerenciamento do projeto.

(1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

33. Em sua opinião, é possível determinar o sucesso de um projeto?

(Sim, Talvez, Não, Não sei Responder)

34. De um modo geral, para determinar o sucesso de um projeto, é preciso levar em consideração, o seguinte (marque até 03 opções):

- O ambiente
- O interesse das partes envolvidas

- O tipo do projeto
- O prazo para sua execução
- Os custos do projeto
- Os objetivos da organização

35. Considerando que a gestão de riscos é uma das áreas mais importantes na gestão de projetos turísticos, marque 03 que considera mais relevantes em projetos de roteirização turística:

- Riscos de segurança
- Corrupção
- Risco político
- Falta de recursos
- Governo instável
- Risco ambiental
- Infraestrutura precária
- Risco de demanda
- Processo de tomada de decisão pública deficiente
- Não envolvimento da comunidade anfitriã
- Alta mutabilidade/volatilidade
- Baixo nível de controlabilidade/gerenciabilidade
- O mais alto nível de subjetividade.

36. Qual o seu nível de concordância em relação a: o sucesso da gestão do projeto (desempenho dos prazos, custos e qualidade) e o sucesso do projeto (a partir dos resultados e entregas geradas), são coisas distintas, mas que se complementam. (1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

37. A perspectiva contingencial sugere uma abordagem mais customizada às características do projeto, ou seja, os projetos não podem ser vistos sob uma única lente, já que são impactados de maneiras distintas e por diversas variáveis. Dentre as variáveis de contingenciamento da gestão de projetos, marque (até 03) as que você considera mais presentes nos projetos de roteirização turística:

- Complexidade do projeto
- Necessidades do cliente
- Atendimento da missão e dos objetivos estratégicos pelo projeto
- Grau de incerteza que o projeto está inserido
- Grau de orientação à inovação do projeto
- Dimensões de controle (informal ou formal)
- Grau de risco do projeto
- Características gerais do usuário e dos funcionários envolvidos no projeto
- Habilidades e experiência dos envolvidos
- Economias de escopo
- Resultados satisfatórios do projeto pelas partes interessadas

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – A1 e A2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Gestor (a),

Convidamos a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada: "**Gestão de Projetos de Roteirização Turística: Da concepção ao sucesso**". O presente questionário compõe uma tese de Doutorado, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

O objetivo principal desta coleta de dados é “compreender o sucesso na gestão de projetos de roteirização turística do setor público, na perspectiva de gestores, sua concepção, pressupostos e aplicação”. A coleta de dados acontece durante o período de agosto a outubro de 2024, a partir da aplicação desta entrevista.

O tempo para participação na entrevista pode variar de 30 a 45 minutos. Assim, darei esclarecimentos adicionais acerca da pesquisa, ao mesmo tempo, também lhe asseguro que seu nome não aparecerá no trabalho, sendo mantido o sigilo e a privacidade através da omissão de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a) ao final da pesquisa.

Informamos, ainda, que o(a) Senhor(a) pode se recusar a responder alguma questão que lhe traga constrangimento ou desconforto, podendo desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo. Esta pesquisa não acarretará danos decorrentes de sua participação, uma vez que os dados obtidos são anônimos e confidenciais, e serão tratados de acordo com os princípios estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018. Além do mais, os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos sua disponibilidade para participar. Se estiver de acordo, por favor, aceitar este consentimento.

() Declaro que aceito participar da pesquisa nos termos e condições deste consentimento.

Roteiro de Entrevista Semiestruturado
(em negrito, as questões exclusivas feitas ao A2)

Público-alvo: Interlocutores do PRT do NE (A1) e Gestores do PRT no MTur (A2)

Informações relevantes:

- Projetos de roteirização turística, para fins desta pesquisa, são: aqueles projetos elaborados com a finalidade de desenvolver um destino turístico, a partir de um processo de roteirização turística envolvendo recursos públicos e/ou do SEBRAE, isto é, um roteiro institucional. Após implementado e lançado, este roteiro passa a ser ofertado para que as empresas de viagens e turismo o comercializem, a partir dos produtos e atrativos trabalhados no processo de roteirização turística.

- Gestão de projetos do setor público, para fins desta pesquisa, são: projetos, normalmente, gerenciados por gestores públicos (e que podem contar com gestores da iniciativa privada na sua execução, desde que contratados mediante licitação ou outro termo de contratação temporária, para o desenvolvimento de serviços técnicos especializados) e com recursos públicos, objetivando os interesses da sociedade, e não o lucro, como ocorre na gestão de projetos do setor privado.

Data da Entrevista: _____

Local da Entrevista: _____

Nome do Entrevistado: _____

Pesquisador responsável: _____

Gestão de Projetos turísticos no âmbito da gestão pública

No local onde você trabalha/ou, como surge (ou como são demandados) os projetos de roteirização turística?

Você concorda que após a criação do MTur, os recursos para projetos turísticos se tornaram mais frequentes? Por quê?

Você conhece o fluxo de projetos do MTur?

Você concorda que os projetos de roteirização turística recebem a mesma atenção em se tratando de recursos destinados aos estados e municípios do País?

Você conhece algum espaço de proposições de novos projetos turísticos do setor público? Se sim, qual(is)?

Você acredita que a categorização dos municípios e o Mapa do Turismo Brasileiro são importantes para o fomento de projetos turísticos do setor público?

20.1 Por quê?

Você já atuou em algum projeto de roteirização turística cujo recurso para implementação foi oriundo de emenda parlamentar?

Quais são os tipos de projetos que o MTur mais realiza?

Os projetos do MTur partem de um planejamento estratégico?

Existe um setor ou uma equipe específica para tratar da gestão dos projetos do MTur?

Você conhece o fluxo de projetos do MTur? (Quais são as fases do Ciclo de Vida dos projetos do MTur?)

Como os *stakeholders* podem participar do processo de elaboração de projetos turísticos?

Metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos gestores turísticos

Você conhece alguma metodologia de gestão de projetos, específica para o setor turístico? Se sim, qual?

No MTur, são utilizadas metodologias e/ou Guias de conhecimento em gestão de projetos? Se sim, qual(is)?

Os pressupostos e a aplicabilidade do sucesso em projetos de roteirização turística

Você já ouviu falar em fatores críticos de sucesso?

Você já ouviu falar em critérios de sucesso?

Como são avaliados os projetos turísticos do órgão em que você atua?

Você acredita que medir o sucesso de um projeto de roteirização turística é algo relevante?
Por quê?

Você acredita que os produtos gerados a partir de um projeto de roteirização turística podem trazer impactos positivos aos destinos? Se sim, indique possíveis impactos positivos.

No MTur, existem indicadores para medir o sucesso dos projetos?

Qual o posicionamento estratégico do MTur para elaboração de projetos de roteirização turística no âmbito da política de regionalização do turismo?

APÊNDICE C – Escala de Relevância de Critérios de Sucesso para projetos turísticos

Para fins desta pesquisa, a aplicação foi concentrada em projetos de roteirização turística.

Dentre os Critérios de sucesso listados abaixo, indique: **qual a relevância de cada critério para que um projeto de roteirização turística seja bem-sucedido.** (1 a 5, sendo 1 a menor relevância e 5 a maior relevância)

Categorias	Critérios de sucesso	Nível de Relevância				
Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)	1	2	3	4	5
	Cumprimento e atendimento às restrições orçamentárias (custo)	1	2	3	4	5
	Capacidade dos fornecedores	1	2	3	4	5
	Clareza na comunicação	1	2	3	4	5
	Presença de desvios	1	2	3	4	5
	Cumprimento das especificações operacionais e técnicas (escopo, integração do fluxo de trabalho e dos processos)	1	2	3	4	5
	Correta identificação e alocação dos riscos	1	2	3	4	5
	Metodologia de gestão do projeto	1	2	3	4	5
	Processos de avaliação do projeto	1	2	3	4	5
	Gerenciamento de informações	1	2	3	4	5
Impacto para a sociedade	Atendendo a uma necessidade reconhecida	1	2	3	4	5
	Resolvendo um problema sério	1	2	3	4	5
	Projeto atinge seu propósito social	1	2	3	4	5
	Forte apoio da comunidade	1	2	3	4	5
Impacto para a equipe	Alta satisfação ou moral da equipe	1	2	3	4	5
	Compartilhamento e aplicação do conhecimento	1	2	3	4	5
	Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	1	2	3	4	5
	Retenção dos membros da equipe	1	2	3	4	5
	Ausência de conflitos	1	2	3	4	5
	Satisfação do gerente do projeto	1	2	3	4	5

Categorias	Crítérios de sucesso	Nível de Relevância				
Impacto para a organização no presente	Qualidade do serviço	1	2	3	4	5
	Nível de risco	1	2	3	4	5
	Aprendizado profissional	1	2	3	4	5
	Atendimento às metas estratégicas	1	2	3	4	5
	Satisfação do fornecedor	1	2	3	4	5
	Satisfação de outros stakeholders	1	2	3	4	5
Impacto para a organização no futuro	Tecnologia nova	1	2	3	4	5
	Mercado novo	1	2	3	4	5
	Nova competência essencial	1	2	3	4	5
	Nova capacidade organizacional	1	2	3	4	5
	Criação de nova linha de produto	1	2	3	4	5
Impacto para o usuário (Turista)	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	1	2	3	4	5
	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	1	2	3	4	5
	Satisfação e lealdade do cliente	1	2	3	4	5
	Reconhecimento da marca	1	2	3	4	5
Gestão, estratégia e governança	Estrutura de decisão e governança	1	2	3	4	5
	Estrutura organizacional e política	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	1	2	3	4	5
	Governança dos projetos	1	2	3	4	5
	Captação de recursos	1	2	3	4	5
	Estratégias de investimentos	1	2	3	4	5
	Desempenho dos processos de licitações	1	2	3	4	5
Ambiência política	Maturidade do país	1	2	3	4	5
	Incentivos fiscais	1	2	3	4	5
	Política do país	1	2	3	4	5
	Estabilidade organizacional	1	2	3	4	5
	Compromisso e apoio do governo estadual	1	2	3	4	5
	Fontes externas de financiamento	1	2	3	4	5

Categorias	CrITÉRIOS de sucesso	NÍvel de Relevância				
Sustentabilidade	Respeito ao meio ambiente e à diversidade	1	2	3	4	5
	Respeito à sociedade e aos costumes locais	1	2	3	4	5
	Conformidade com normas e legislação	1	2	3	4	5
	Segurança	1	2	3	4	5
	Práticas sustentáveis	1	2	3	4	5
Turismo	Estudo de viabilidade técnica da realidade local	1	2	3	4	5
	Integração dos atores na concepção e operacionalização do projeto	1	2	3	4	5
	Valorização e uso racional dos recursos locais	1	2	3	4	5
	Incentivo à Produção associada ao turismo	1	2	3	4	5
	Desenvolvimento de relações de cooperação	1	2	3	4	5
	Estabelecimento de comunicação assertiva	1	2	3	4	5
	Consideração a todos os aspectos locais no desenvolvimento turístico	1	2	3	4	5
	Desenvolvimento de sistema de informações avançado e integrado	1	2	3	4	5
	Gerenciamento e análise de dados turísticos	1	2	3	4	5
	Gestão coordenada, integrada, flexível e sistemática dos interesses turísticos locais	1	2	3	4	5
	Utilização de tecnologia multimídia moderna	1	2	3	4	5
	Gerenciamento de clientes a partir da segmentação turística	1	2	3	4	5
	Desenvolvimento e utilização de metodologia de gestão de projetos turísticos	1	2	3	4	5

Nota. Adaptado de Shenhar & Dvir, 2007; Borges & Carvalho 2015; Muller & Turner, 2010; Rios *et al.*, 2020; Hua E, 2017.