

A metodologia Delphi como ferramenta de apoio na gestão de destino turísticos

GONÇALO JOSÉ POETA FERNANDES * [goncalopoeta@ipg.pt]

Palavras-Chave | Metodologia Delphi, Território, Desenvolvimento turístico, Destino turístico, Gestão.

Objetivos | A metodologia Delphi tem a pretensão de prever mudanças ou tendências futuras e surgiu em alternativa aos métodos de prospeção convencionais. A aplicação da metodologia na gestão de destinos turísticos é relativamente recente e resulta de uma preocupação crescente de avaliar projetos ou construção sustentada dos destinos nos processos de planeamento e desenvolvimento turístico. Tem como objetivos (Kaynak, 1994; Monfort, 1999; Garrod & Fyall 2005; Fernandes, 2010):

- i) Promover um estudo prospetivo, através de um processo de recolha de informação, combinando o conhecimento e a experiência de especialistas em diversos campos, promovendo uma abordagem holística do destino;
- ii) Gerar consenso de opiniões sobre factos ou efeitos futuros sobre destinos turísticos em virtude dos recursos/produtos detidos e tendências de procura;
- iii) Estabelecer uma visão sobre o destino turístico e lógicas de atuação perante os contextos identificados;
- iv) Sistematizar um conjunto alargado de informações que caracterizem o destino;
- v) Identificação das estratégias a promover.

Esta metodologia exige a identificação de especialistas e o seu envolvimento no estudo, de modo a poderem gerar informação qualificada e a participarem de forma interativa nas diversas rondas, de modo a explorar a informação obtida, gerar consensos ou orientações e recolher estratégias ou opções, quer por validação de informação produzida, quer de informação inovadora, resultante do conhecimento, experiência desenvolvida e *benchmarking*. No estudo aplicado ao destino das Serras da Cordilheira central procurou-se indagar sobre problemas existentes, reconhecimento de intervenções perturbadoras, equacionamento de políticas/intervenções relativas a gestão e promoção do destino turístico a determinação de consensos para a tomada de decisão e definição estratégias de apropriação do território por atividades de turismo e lazer.

Metodologia | A metodologia Delphi consiste, em termos práticos, na recolha de opiniões de especialistas, de forma anónima, mediante questionário, e por rondas, permitindo a análise e exploração dos resultados da informação recebida, de modo a poderem ser reenviados e modificados, no sentido de se alcançarem consensos. Procura atingir a convergência

* **Doutorado em Geografia e Planeamento Regional** pela faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. **Investigador** do e-Geo (Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional da FCSH/UNL) e da Unidade de Investigação do Interior (UDI/IPG), e **Professor** na Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda.

das respostas/perceções sobre os problemas apresentados através da realimentação orientada da informação, que é repetida em sucessivas rondas. As pesquisas obtidas apoiam-se, em grande medida, nas expectativas pessoais, aproveitando as experiências e os conhecimentos do grupo de especialistas selecionado, com uma visão multidisciplinar que permita estabelecer objetivos e intervenções. A metodologia é aplicável quando se torna necessário contrastar e combinar argumentos e opiniões individuais para chegar a decisões dificilmente assumidas unilateralmente, obtendo-se, desta forma, informação qualificada a partir dos conhecimentos do painel de peritos envolvidos no processo. Segundo Kaynak (1994), Häder e Häder (1995) e Cuhls (2005), as características fundamentais desta metodologia são:

- i) Técnica de grupo que substitui a interação através de um questionário que é enviado aos especialistas, que o interpretam e trabalham particularmente, participando à distância na discussão e formulação de opiniões;
- ii) Seleção prévia dos especialistas, de acordo com o seu conhecimento, prestígio e capacidade de formulação de opiniões sobre o destino turístico ou as especificidades do mesmo;
- iii) Realimentação controlada através do envio dos resultados obtidos aos membros do painel (especialistas), de modo a obter convergência, isto é, partindo dos dados transmitidos e considerados, proceder a reconsiderações ou revisões;
- iv) Tratamento quantitativo das informações, que permita gerar respostas representativas e reveladores de homogeneidade ou dispersão de opiniões.

A sua aplicação a destinos turísticos tem contribuído para uma interpretação diferenciada das características do destino e dos processos a desenvolver, gerando a construção de um painel que promove apreciações qualitativas e quantitativas de estratégias ou projetos equacionados, permitindo alicerçar lógicas de atuação e assumir orientações (Fernandes, 2010). O estudo Delphi aplicado nesta investigação apoia-se num painel de quarenta especialistas, selecionados atendendo ao seu conhecimento sobre o tema, prestígio e capacidade de gerar opiniões. O grupo definido foi constituído por professores universitários das áreas da geografia, economia, turismo e ambiente; representantes de organismos/instituições públicas ligados à agricultura, floresta, turismo e desenvolvimento regional e presidentes das câmaras dos municípios de montanha da Cordilheira Central. A colaboração constou da emissão de pareceres em duas fases ou rondas de consulta. Em diversos casos foi estabelecido um contacto pessoal, de modo a estimular à participação.

Principais resultados e contributos | Esta técnica promove uma maior capacidade de inovação e criatividade na investigação, pois potencia ideias e estratégias de ação pelo grupo envolvido no processo de estudo. Com este procedimento é também possível alcançar a identificação de problemas, a obtenção de informação desconhecida, a deteção de intervenções perturbadoras, o equacionamento de estratégias e propostas de ação, numa abordagem transversal, como resultado dos diversos especialistas envolvidos sobre a gestão e desenvolvimento do destino turístico. Contudo, o rigor da investigação pode ser condicionado face às rápidas mudanças políticas, sociais e económicas, bem como pelo conhecimento que se vai produzindo. Em termos metodológicos permite: eliminar influências pessoais ou de grupos; assegurar a representatividade de todas as opiniões; agrupar de forma sistemática pareceres e orientações; evitar reuniões presenciais e formais, o que implica economia e rapidez; filtrar e objetivar a informação; obrigar a reflexões face às questões formuladas por escrito; reduzir os erros e incertezas face à retroação controlada; e quantificar.

A metodologia revelou-se de grande interesse, pese embora as dificuldades ao nível do envolvimento dos especialistas solicitados a participar na investigação, na obtenção de informação qualificada e na construção de um sistema de realimentação que permite avaliar tendências, diagnosticar potencialidades e suportar decisões. Para o painel de especialistas, a gestão das áreas de montanha da Cordilheira deve ser da responsabilidade de entidades administrativas, destacando-se a preferência por instituições intermunicipais.

Foram identificados seis objetivos estratégicos para a dinamização e qualificação do turismo: (i) valorização e proteção do ambiente, dos recursos naturais e das suas funções; (ii) alargamento da plurifuncionalidade da montanha; (iii) fomento da permeabilização dos territórios serranos; (iv) ordenamento e gestão dos espaços florestais; (v) qualificação das atividades agro-pastoris; promoção das atividades de turismo valorizando o património; (vi) fomento à participação das comunidades locais nas estratégias de ordenamento turístico. Permitiu definir seis alicerces para a estruturação de uma política específica, nomeadamente a preservação ambiental, patrimonial e cultural, protegendo a estrutura e funcionamento dos ecossistemas e da paisagem; a construção de um modelo de ordenamento e desenvolvimento específico do turismo, favorecendo a coesão territorial; a identificação e valorização dos recursos e potencialidades locais; o envolvimento dos atores locais numa política de preservação, de modo a valorizar e rentabilizar estes territórios; o investimento na educa-

ção e formação profissional na área do Turismo e Hotelaria; e a dinamização económica que fomente o incremento de população e serviços (descriminação de acordo com os custos de contexto).

Limitações | O sucesso fica dependente do grau de envolvimento do grupo e da profundidade das opiniões, em virtude de se consubstanciar num sistema de recolha de informação 'grupal' de carácter qualitativo (embora podendo assumir dimensões quantitativas), que pretende a 'angariação' de cérebros (*picking the brains*). Este aspeto revela-se crítico na qualidade dos resultados a obter e na forma de tratamento da informação, que não sendo devidamente planificada pode originar situações perturbadoras da informação e dos meios envolvidos (Landeta, 1999; Godet, 1997; Garrod & Fyall, 2005), tais como:

- i) Pode provocar a diluição das opiniões dos verdadeiros especialistas no grupo;
- ii) Exige um grande rigor na elaboração das questões e sua interpretação;
- iii) Torna difícil o anonimato dos especialistas;
- iv) Condiciona a eficácia do processo de investigação, caso ocorram atrasos no envio das respostas nas rondas desenvolvidas;
- v) Possibilidade de o grupo não ser rigoroso ou não dar a conhecer a totalidade da informação que possui;
- vi) As previsões serem desajustadas da realidade.

Não existindo em Portugal uma efetiva planificação do turismo com carácter vinculativo, consubstanciando as intervenções nos destinos por via dos planos de ordenamento em vigor e das orientações constantes nos planos estratégicos produzidos a diferentes escalas territoriais e por diferentes entidades, verifica-se importante a sua consideração para além de estudos académicos, onde vêm sendo aplicados, transpondo as suas contribuições para a gestão pública, como ao efetivo reconhecimento das suas valias no suporte à tomada de decisão e à construção sustentada dos destinos.

Conclusões | A metodologia revela-se de grande interesse, pese embora as dificuldades ao nível do envolvimento dos especialistas solicitados a participar na investigação, que se traduziram, em muitos casos, numa renúncia à integração na pesquisa, num período longo de recolha da informação, face à demora no envio dos inquéritos, como referem Garrod and Fyall (2005). Esta técnica promove uma maior capacidade de inovação e criatividade da investigação, pois assenta na possibilidade de gerar ideias e estratégias de acção pelo grupo envolvido no processo de estudo, sem presença física, o que pode ser otimizado em termos de tempo e custos através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Permite alcançar informação relevante de suporte às decisões, conhecendo as perspetivas dos especialistas envolvidos e promovendo cenários de consenso. Num contexto de grande dinâmica e inovação, como é o turismo, os destinos devem procurar encontrar ferramentas de apoio que sustentem a decisão e possibilitem avaliar projetos, iniciativas e estratégias, através de recolha de informação qualificada, contribuições ou perceções de especialistas que permitam sustentar as decisões e ações a empreender ou o equacionar de lógicas de atuação.

Referências

- Cuhls, K. (2005). *Delphi surveys*. Teaching material for UNIDO Foresight Seminars.
- Fernandes, G. (2010). Aplicação da metodologia Delphi na definição de estratégias de gestão territorial. In *Atas do 16º Congresso da APDR*. Universidade da Madeira, Funchal.
- Garrod, B., & Fyall, A. (2005). Revisiting Delphi: The Delphi technique as a method of tourism research. In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism research methods: integrating theory with practice* (pp. 85-98). Wallingford: CABI Publishing.
- Godet, M. (1997). *Manual de prospetiva estratégica: Da antecipação à decisão*. Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Häder, M., & Häder, S. (1995). Delphi und kognitionspsychologie: Ein zugang zur theoretischen fundierung der Delphi-Methode. *ZUMA-Nachrichten*, 37(19), 12.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Monfort, V. (1999). *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peníscola*. Tese de Doutoramento, Universidade de Valencia, Valencia.
- Kaynak, E. (1994). Using the Delphi technique to predict future tourism potential. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(7), 18-29.