

## 6

### Considerações Finais

As alianças da Prefeitura com a rede de turismo foram identificadas como tendo, em sua maioria, alta densidade e amplo escopo. Os recursos circulam por sua egorrede em volume satisfatório/abundante e com fácil acessibilidade. As conexões caracterizam-se por serem predominantemente fortes e colaborativas, e as alianças agem de forma a buscar recursos de que não dispõem (*explorative*).

A alta centralidade da Prefeitura na rede de turismo, assim como seu papel de ente governamental, capacita-a a coordenar recursos e a estabelecer políticas públicas que considerem os recursos distintivos e as oportunidades surgidas pelas alianças estratégicas na rede. As parcerias mais comuns na rede são relativas a promoção de destino e a atração de eventos.

Conforme exposto no capítulo 5 (“Discussão dos Resultados”), os resultados desta pesquisa indicam que a Prefeitura está sendo capaz de maximizar as oportunidades do turismo a partir de suas alianças estratégicas com atores-chave da rede. As ações com maiores impactos positivos são as relativas a promoção de destino (a mais antiga), atração de eventos (com forte crescimento entre 2009 a 2011), investimento em hotelaria e espaços públicos turísticos.

A preparação para as Olimpíadas está impulsionando projetos em quatro grandes eixos: transportes, infraestrutura, meio ambiente e social. Muitas dessas intervenções da Prefeitura, se não todas, têm impacto positivo no turismo: mobilidade urbana, com a criação de 150km de BRTs; recuperação de rios e lagoas; investimentos em equipamentos de esporte e entretenimento, e reurbanização de todas as favelas até 2020, o que abre novas áreas para o turismo.

O impulso único a questões como mobilidade, moradia e meio ambiente, pode ser complementado com esforços de igual vigor para a qualificação/capacitação de mão de obra, com foco no turismo, para alavancar a renda e diminuir problemas sociais, valendo-se do momento de otimismo e das boas perspectivas para a economia brasileira.

O crescimento do fluxo turístico deve ser refletido em estrutura governamental equivalente, com um órgão de turismo dimensionado para agir à altura da importância do setor, considerando-se todos os seus impactos sociais, culturais e econômicos. O “olhar do turista” deve permear a gestão da cidade, de forma que a infraestrutura urbana, considerada insuficiente pela maioria dos atores de turismo, melhore a ponto de aumentar a competitividade da cidade como destino turístico.

Por ser o objetivo do turismo a melhoria da qualidade de vida da população local em longo prazo (Buhalis, 2000), a satisfação dos residentes com o fluxo de turistas deve ser monitorado e levado em consideração na formulação de políticas públicas de turismo. Da mesma forma, deve-se acompanhar, sistematicamente, a satisfação do turista com a cidade, por ser este o fator que vai garantir a sustentabilidade do turismo.

## **6.1. Conclusões e Aplicações Práticas**

Nesta seção tecemos algumas conclusões sobre os resultados obtidos, e oferecemos algumas sugestões práticas à Prefeitura e a empresas/associações de turismo para alavancagem das oportunidades das alianças estratégicas das quais fazem parte.

### **6.1.1. Qualificação de Mão de Obra**

O investimento em qualificação de mão de obra para o turismo tem retornos amplos e de longo prazo. Ao contrário de outras indústrias, que podem ser extintas, se tornarem defasadas ou emigrar, o turismo é inerentemente local. Se o turismo praticado mantiver práticas ambiental e socialmente adequadas, espera-se que o patrimônio natural e cultural do Rio de Janeiro possa ser preservado e valorizado de forma que o turismo seja uma indústria lucrativa por muitas décadas. E, ao contrário do que acontece em outros locais, em que as estações do ano são bem definidas, o Rio de Janeiro pode receber turistas o ano todo. A sazonalidade, embora exista, é muito menos pronunciada do que em outros destinos turísticos, e não provoca intensa ociosidade de mão de obra. Portanto, um

investimento que se faça em força de trabalho para o turismo pode prover retornos muito mais duradouros e garantidos do que os feitos para outros setores de negócios.

Para a maioria dos gestores de turismo entrevistados por esta pesquisa, a qualificação de mão de obra pode se tornar um gargalo para a indústria. Se a estimativa de 12.000 novos quartos de hotel até 2016 se confirmar, não haverá mão de obra qualificada suficiente. Outros setores da rede de turismo, como bares, restaurantes e turismo receptivo podem sofrer o mesmo problema.

Segundo o Secretário de Trabalho e Emprego Augusto Ribeiro, entrevistado para esta pesquisa, o número de trabalhadores formados anualmente por iniciativas do SENAC, SindRio, Escola de Hotelaria Windsor e várias outras em curso, não seria suficiente para atender estes setores, que cada vez mais dependem da qualidade dos serviços para se manterem competitivos.

Atualmente, a Prefeitura gerencia, por meio da Secretaria Municipal de Trabalho e Emprego (SMTE), diversos projetos de capacitação, a partir de recursos do Ministério do Trabalho. Muitos deles são voltados para vagas de serviços de hotelaria, bares e restaurantes. Porém, os cursos oferecidos têm que seguir as linhas gerais estabelecidas pelo Ministério. Consequentemente, a Prefeitura do Rio não pode moldar estes cursos a suas necessidades específicas. Por exemplo, este recurso federal não pode ser usado para cursos de reciclagem ou requalificação, nem pode ser dedicado aos que já tenham tido emprego ou tenham mais de 29 anos de idade. A hora-aula do professor também é fixa, o que ocasiona problemas no Rio de Janeiro, onde o nível salarial é superior à média do Brasil. Dessa forma, as prefeituras ficam restringidas em sua capacidade de adaptar os cursos às necessidades do mercado local.

A gestora da Assistência Social entrevistada nesta pesquisa mencionou como exemplo da inadequação de alguns cursos federais aqueles oferecidos pelo PRONATEC, junto com o SENAC, que incluem vagas de treinamento para frentista e fotógrafos. Estes seriam cursos de pouca utilidade no Rio de Janeiro. Porém, faltariam vagas para serviços de alta demanda relativos a turismo, como camareira e recepcionista.

A Escola de Hotelaria Windsor, exemplo de parceria estratégica dedicada a qualificação de mão de obra, só foi possível porque o equipamento necessário - no caso, espaço para aulas teóricas e práticas - já existia e estava bem localizado.

Porém, a Prefeitura dispõe de somente mais um local para treinamento (em Copacabana, próximo ao Pavão/Pavãozinho), especialmente para aulas práticas de hotelaria e bares/restaurantes, que exigem espaço e equipamentos adequados.

À exceção de iniciativas pontuais, ainda não se configurou nenhum tipo de aliança estratégica entre Prefeitura e empresa que suprisse esta carência estrutural de provimento de cursos de qualificação voltados para o setor de turismo.

Este tipo de parceria para qualificação de mão de obra tem exemplo bem-sucedido recente no caso do *telemarketing*. Em 2009 a Prefeitura lançou um programa de redução de tributos municipais para empresas de *telemarketing* em áreas específicas da cidade, visando atrair empresas que, de outra forma, migrariam para outros estados. Utilizando recursos federais e os espaços de trabalho oferecidos pelas empresas para as aulas (posições de atendimento, com *software* apropriado), a Prefeitura pôde formar várias turmas, que foram rapidamente absorvidas pelo mercado de trabalho.

De fato, o retorno sobre o investimento em qualificação/capacitação é superior se os participantes já tiverem mais anos de educação formal. O aproveitamento dos alunos no mercado de trabalho, como pudemos constatar em entrevistas com gestor da Escola de Hotelaria Windsor, é maior quanto mais anos de estudo o aluno tiver, pois isto facilita a compreensão de aulas teóricas e aumenta a capacidade de comunicação e habilidade em línguas do trabalhador.

Ao contrário de outros setores, cujos esforços de qualificação são de longo prazo, caros, e exigem muitos anos de escolaridade, a qualificação para o turismo pode incorporar ao mercado de trabalho as pessoas mais vulneráveis ao desemprego: aqueles que não completaram o ensino médio ou fundamental.

A participação da Prefeitura em ações de qualificação, portanto, deve considerar a oportunidade de *treinar para o mercado de trabalho pessoas com baixa escolaridade*, que têm no setor de turismo uma chance concreta de obter emprego formal. Embora ações desse tipo se caracterizem tradicionalmente por ampla evasão, hoje o município conta com projetos de transferência de renda (Bolsa Família, federal; Cartão Família Carioca, municipal) que facilitam a permanência do aluno em sala de aula. E, decerto, embora custe menos treinar um trabalhador com maior escolaridade, pois ele já traz bagagem maior de conhecimentos, à Prefeitura cabe prover oportunidades a esses trabalhadores, mesmo incorrendo em um custo mais alto por aluno.

### 6.1.2.

#### O "olhar do turismo" na Prefeitura

Aos fortes investimentos em hotelaria já em andamento devem ser somadas parcerias entre Prefeitura e atores-chave do setor para elaboração de políticas públicas que considerem a circulação de turistas na cidade em seus aspectos econômicos, sociais e culturais, e o impacto disso na população do Rio de Janeiro. Isto implica em crescimento das atribuições e da estrutura interna da SETUR/RIOTUR, que deverá tornar-se capaz de aplicar seus conhecimentos e competências no desenvolvimento de políticas públicas de diversas áreas, como urbanismo, conservação e transportes, com vistas a incorporar a ótica do turismo às ações urbanas.

A necessidade da adoção da perspectiva do turista por diversos órgãos da Prefeitura pode ser melhor entendida nas palavras do gestor da ABIH-RJ entrevistado para esta pesquisa:

A Riotur deveria ter uma permeabilidade muito maior dentro das Secretarias, muito maior do que ela tem. Por exemplo, para que quando o cara for fazer algo como o Rio Cidade lá em Santa Cruz, ele pense no turismo. Na época que foi feito, há muito anos, a secretaria de Obras não pensou em nada disso. A Prefeitura colocou ali uma grande calçada para as pessoas, mas uma calçada grande até demais, e não tirou o trânsito de carros de perto do comércio, porque o comércio pediu - embora ninguém que vá pra Angra pare ali para comprar nada, até porque não tem lugar pra parar. E aí você pegou toda uma estrada turística, que vai pra uma região turística importante, e jogou dentro de um centro comercial. Ou seja, fica tudo engarrafado, atrapalha todo mundo. Alguém tinha que ter pensado no turista, talvez fazer uma alça viária por fora, etc.

Na gestão de uma cidade com grande potencial turístico, faz-se imprescindível a utilização do capital de informações de que dispõem as empresas/associações da rede de turismo. A cidade, conforme vista por seus visitantes, pode ser melhor interpretada por aqueles que lidam diretamente com o turista, especialmente aqueles que circulam com o turista na cidade.

Com o objetivo de corresponder às expectativas de uma cidade que se prepara para receber megaeventos, espera-se que as políticas públicas de turismo ganhem espaço crescente na gestão urbana.

**6.1.3.****Sistema de Monitoramento de Satisfação de Turistas e da Comunidade**

A literatura de turismo aponta que boa recepção por parte dos residentes é um dos principais fatores de satisfação do turista. Diversas pesquisas apontam que o carioca é bastante receptivo e simpático, e que esse é um dos pontos fortes do Rio de Janeiro como destino turístico. Porém, a concentração de turistas nas mesmas áreas da cidade, assim como o intenso fluxo em grandes eventos, causam transtornos que podem diminuir o nível de satisfação tanto do turista quanto do residente.

O monitoramento da satisfação de moradores de áreas específicas, se realizado sistematicamente, pode apontar direcionamentos para políticas públicas relativas a zoneamento, ordem pública ou transporte, ou ainda ensejar tentativa, em parceria com o setor privado, de redistribuir turistas para outros locais da cidade.

Da mesma forma, a satisfação do turista deve ser medida cuidadosamente, e devem ser apurados dados sobre a infraestrutura pública, a qualidade de serviços públicos e a oferta de serviços e produtos da rede privada de turismo. Esta visão mais abrangente da experiência turística pode apontar oportunidades e ameaças para os atores da rede e indicar o caminho correto para o que se espera ser um fluxo constante de turismo mesmo após a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos de 2016.

**6.1.4.****Conclusões Finais e Sugestão de Novas Pesquisas**

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as alianças entre a Prefeitura e os atores-chave da indústria de turismo, analisando suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades, no contexto de Copa do Mundo e Jogos Olímpicos. Estes megaeventos acontecem após duas décadas de estagnação do turismo no Rio de Janeiro, e o momento é propício para investigar as alianças da rede de turismo e analisar como este novo cenário pode impulsionar o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro.

Com este objetivo, investigou-se a rede da Prefeitura na área de turismo e as principais alianças que os atores-chave estabelecem entre si, a partir de investigação qualitativa. Os atores-chave identificados estabelecem alianças pelos mais diversos motivos: promoção de destino, qualificação de mão de obra, estímulo a investimento em hotéis, atração de voos, formação de polos turísticos, atração de eventos. A descrição dessas parcerias forma um conjunto bastante abrangente, englobando os principais tipos de alianças que a Prefeitura estabelece com a rede de turismo.

De modo a alcançar seu objetivo, a pesquisa empreendeu avaliação de todos os fatores estrategicamente relevantes para o turismo do Rio de Janeiro: contexto competitivo, fatores macroambientais, atores da rede em seus papéis tradicionais e fatores relacionais, para identificar quais as implicações estratégicas mais relevantes. Dessas estratégias, foram destacadas quais as aplicações práticas, em termos de atuação da Prefeitura, poderiam ser derivadas das oportunidades constituídas por suas alianças com a rede de turismo, sendo esta a principal contribuição desta pesquisa para o setor público.

No que concerne à relevância acadêmica, esta pesquisa contribuiu para o campo da estratégia, ao ampliar as investigações sobre a indústria do turismo a partir da perspectiva de rede.

Para a indústria de turismo, esta pesquisa contribuiu ao oferecer aos gestores de turismo evidências de novas perspectivas para o desenvolvimento de suas atividades em parceria com a Prefeitura e com outros membros da rede.

A avaliação da rede de turismo do Rio de Janeiro focou as alianças empreendidas no município entre 2009 e 2011, e baseou-se no arcabouço SNA Global de análise estratégica relacional, de Macedo-Soares (2011).

A utilização da perspectiva relacional permitiu que fatores estratégicos considerados ameaças para a rede de turismo pudessem ser neutralizados ou se tornassem oportunidades. A partir dessa análise são apontadas as forças da rede de turismo e são feitas recomendações de políticas públicas que alavancam o potencial da rede.

No que tange à metodologia, o estudo de caso, e suas limitações inerentes, consideramos que elas puderam ser neutralizadas pela triangulação dos dados, obtidos por vários métodos: formulários a gestores da Prefeitura, formulários a gestores da rede de turismo, pesquisa documental, telematizada e observação

participativa da pesquisadora em eventos de turismo que envolvessem a Prefeitura. Quanto à limitação da pesquisa, cremos que não comprometeram os resultados de nenhuma forma.

Os resultados desta pesquisa ensejam novas linhas de investigação científica. Uma delas é o acompanhamento do desempenho da rede de turismo no Rio de Janeiro a partir da ótica relacional, a fim de estabelecer se as alianças estão sendo capazes de mitigar as ameaças e alavancar as oportunidades proporcionadas pelos megaeventos.

Além disso, cabe investigar o potencial de ampliação e adensamento dos laços das alianças estabelecidas entre membros da rede privada de turismo, cujas conexões merecem estudos mais aprofundados.

Outra oportunidade de investigação refere-se a mecanismos de avaliação sistemática da satisfação dos residentes com o turismo, que leve em consideração características culturais e sociais, e que sejam segmentados por área da cidade, levando-se em conta o fluxo de turistas e seus impactos na vida cotidiana de moradores. Este mecanismo de monitoramento poderá servir de base para a formulação de políticas públicas e para a identificação de oportunidades e ameaças para a rede de turismo.

Considerando que as principais parcerias entre a Prefeitura e o setor privado de turismo referem-se a promoção de destino, e que o contexto competitivo global é cada vez mais acirrado, faz-se necessário investigar quais alianças globais podem ser estabelecidas com vistas à promoção da cidade.

A investigação sobre turismo no Brasil, especialmente no campo da estratégia relacional, é ainda bastante incipiente, e se presta à realização de pesquisas em várias áreas da administração. Portanto, o campo de investigação científica demonstra-se bastante vasto.