

# Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural

Recursos, Estratégias e Práticas

Rui Jacinto (coordenação)

---

# **Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural: Recursos, Estratégias e Práticas**

Colecção Iberografias  
Volume 19

Título: Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural:  
Recursos, Estratégias e Práticas

Coordenação da Edição: Rui Jacinto

Autores: Anabela Sardo, António Campar de Almeida, Carina Sousa Gomes, Carlos d'Abreu,  
Claudete Moreira, Claudino Ferreira, Concepción Sanz Herráiz, Cristina Pissarra,  
Emilio Rivas Calvo, Javier González Sánchez, João Pedro Estêvão, Jorge Torres,  
José Ignacio Izquierdo, José Ignacio Murillo Fragero, Juan Antonio del Rey,  
Laura González, Luis Caballero Zoreda, Manuela Salvado Muñoz,  
Pilar Muñoz Burcio, Raúl de Tapia Martín, Rebeca Martín Castilla, Rosa Cano,  
Rosário Santana, Rui Jacinto, Santiago Bayón Vera, Vítor Ferreira

Revisão: Ana Margarida Proença

Capa: João Cochofel

Pré-impressão: Carlos Antunes

Impressão e acabamento: ?

1.ª edição: Janeiro de 2012

Depósito legal n.º ?

ISBN: 978-972-780-343-9

ISBN: 978-989-96411-6-7

Edição n.º 41 019

Centro de Estudos Ibéricos | Âncora Editora  
Rua Soeiro Viegas, 8 Avenida Infante Santo, 52, 3.º esq.  
6300-758 Guarda 1350-179 Lisboa  
cei@cei.pt ancora.editora@ancora-editora.pt  
www.cei.pt www.ancora-editora.pt  
www.facebook.com/ancoraeditora

Apoios:



**UE  
FEDER**

**Investimos no seu futuro**

## A Técnica *Delphi* Aplicada à Investigação em Turismo

CLAUDETE MOREIRA

Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, CEGOT

– Universidade de Coimbra

### Introdução

A técnica *Delphi* é uma forma de obter conhecimento credível que não está disponível ou que estando disponível é incompleto e/ou incerto, que é detido por técnicos, por especialistas, por peritos especializados, considerados por vezes verdadeiros *experts* pelo facto de serem possuidores de conhecimentos alargados e aprofundados sobre temas relativamente específicos. Os seus conhecimentos a que se juntam as suas experiências individuais acumuladas podem revelar-se extremamente úteis em termos de investigação e em termos de suporte a processos de tomada de decisão no âmbito do planeamento e da gestão, designadamente dos destinos turísticos.

É precisamente isto que se pretende evidenciar aqui, partindo das origens da técnica *Delphi* faz-se uma incursão pelos seus pressupostos de aplicação mais comuns, aqueles que são os seus princípios básicos, evidenciam-se as virtualidades da sua aplicação em geral e à investigação em turismo às escalas local, subregional e regional. Apresenta-se, ainda que de um modo linear, uma aplicação no âmbito da gestão turística estratégica àquelas escalas. Valorizam-se os lugares que integram o Baixo Mondego, uma sub-região do Pólo de Marca Turística Coimbra, um dos quatro Pólos de Marca Turística do Centro de Portugal. Por fim, ponderam-se alguns dos condicionalismos associados à aplicação desta técnica e com os quais este estudo se confrontou.

A técnica *Delphi* consiste numa técnica de investigação qualitativa, tem uma aplicação marcadamente estruturada e uma componente acentuadamente exploratória. A aplicação desta técnica pressupõe um processo de recolha sistemática de opiniões subjectivas que são expressão do conhecimento e das experiências acumuladas. Baseando-se no presente está claramente orientada para o futuro possibilitando predizer aquelas

que são as incertezas futuras. Esta técnica é aplicada em situações “em que os métodos mais tradicionais de previsão podem ser problemáticos, devido à dificuldade em integrar modificações bruscas do sistema, ou à instabilidade que [se] tem vindo a apresentar no passado recente” (Abreu, 2006: A-85).

O emprego da palavra *Delphi* para adjectivar uma técnica de investigação científica, crescentemente utilizada no âmbito das Ciências Sociais, resulta do facto desta, originariamente, procurar designar as predições de especialistas em termos de políticas públicas. Estas predições enquadravam-se nos princípios do oráculo grego de Delfos – um dos oráculos que mais se popularizou na antiga Grécia, dedicado ao deus Apolo –, quando os devotos na Antiguidade Clássica consultavam o deus colocando-lhe questões e pedindo-lhe conselhos sobre o futuro em termos de vida pessoal, de questões de ordem familiar, moral, política e/ou militar. Ao serem proferidas por divindades, através das sacerdotisas, estas predições eram acolhidas numa atitude acrítica sobre a sua veracidade ou falsidade. Havia, pois, um respeito absoluto e sagrado pela sabedoria oracular.

Em termos de investigação a técnica *Delphi* começou por ser desenvolvida no final da década de 50 e início da década de 60 do século XX por Norman Dalkey e Olaf Helmer, colaboradores da *RAND Corporation* (a sigla *RAND* quer significar *Research and Development*), sendo o seu primeiro estudo<sup>1</sup> datado de 1963. A técnica *Delphi* era apenas uma das técnicas utilizadas pelos investigadores da *RAND Corporation* no âmbito dos estudos de prospectiva e de previsão tecnológica em que estes investigadores se distinguiam, com uma acentuada componente de geoestratégia militar e de geopolítica. Com o passar do tempo os estudos deixaram de se circunscrever ao âmbito militar e a técnica *Delphi* começou a ser aplicada não só nas organizações governamentais, empresariais mas também nos círculos académicos (Linstone e Turoff, 2002: 11).

<sup>1</sup> Dalkey, N. e Helmer O. 1963, ‘An experimental application of the Delphi method to use of experts’, *Management Sciences*, 9(3), pp. 458-467.

Inspirada no oráculo de Delfos, como já se teve oportunidade de referir, esta técnica consiste em de forma estruturada obter a opinião de um grupo de especialistas, num determinado domínio, procurando capitalizar com a interacção que a sua aplicação permite e minimizar os efeitos que resultam desta mesma interacção caso ela fosse presencial. A intenção é com base em questionários respondidos em rondas sucessivas e num *feedback* controlado dado aos membros do painel daquela que foi a opinião dos participantes na ronda precedente, obter um consenso, aceitável, da opinião actual de um grupo de especialistas sobre um tema complexo e/ou controverso. Trata-se, pois, de uma interacção grupal, não presencial e anónima, que muito beneficia, nos momentos de interacção, do retorno da informação.

### A aplicação da técnica *Delphi*: pressupostos gerais

A técnica é aplicada por um coordenador, ou por uma equipa coordenadora, do processo de comunicação em grupo. Àquele(s) cabe constituir um painel de especialistas, solicitando que os membros deste painel de forma não presencial, estruturada e sistemática se pronunciem sobre um determinado tema complexo e/ou controverso dando a sua opinião individual. Os resultados que se obtêm baseiam-se, pois, numa intuição subjectiva e numa interacção grupal não presencial. A aplicação da técnica decorre em várias fases, designadas também como rondas, como voltas ou como interacções.

A aplicação da técnica *Delphi* revela-se particularmente vantajosa quando questões que se prendem com o tempo e com a distância inviabilizariam a co-presença dos participantes no painel para discutirem um determinado tema complexo e/ou controverso em rondas sucessivas.

Cabe ao coordenador, ou à equipa coordenadora, do processo de comunicação em grupo não presencial não só constituir o painel de especialistas – definir a dimensão do painel, o perfil dos especialistas e proceder à selecção dos mesmos –, assim como estruturar os sucessivos questionários que suportam cada ronda. Para além disto, compete-lhe(s) analisar os resultados de cada uma das rondas e apresentá-los aos participantes dando um *feedback* controlado dos resultados da ronda precedente (Figura 1).

Uma das primeiras questões que se coloca aquando da aplicação da técnica *Delphi* prende-se com a constituição do painel. A constituição de um painel *Delphi* é, invariavelmente, um processo que carece de ser convenientemente ponderado. As dúvidas mais sistemáticas e as questões mais problemáticas ligam-se com (i) o número, com (ii) o perfil e com (iii) a selecção dos participantes.

Relativamente ao (i) número de participantes não há consenso. De aplicação para aplicação o número de participantes no painel é muito variável, contudo Delbecq *et al.* (1986) referem que se o grupo de participantes for homogéneo cerca de dez a quinze participantes é um número considerado como suficiente. Se o grupo for heterogéneo será necessário envolver várias dezenas de participantes. Ainda assim, consideram que num grupo relativamente homogéneo poucas ideias novas surgem se o número de participantes for superior a trinta.

No que se refere ao (ii) perfil do participante, as questões apesar de poderem ser variadas há uma que é central e incontornável: o que define um especialista? Sem dúvida que o conhecimento formal que advém da formação académica ou o conhecimento informal que decorre da(s) prática(s) e das experiências que se acumulam no âmbito do(s) exercício(s) profissional(ais) são factores extremamente importantes para que alguém se torne um especialista num determinado domínio. Note-se que quando o grupo de indivíduos a incluir no painel é relativamente restrito, estes indivíduos têm de possuir características muito próprias em termos de perfil socioprofissional ou, como refere Abreu (2006: A-102), têm de estar integrados em círculos sociais relativamente fechados.

Quanto à (iii) selecção dos participantes a integrar no painel *Delphi* importa referir que quando o(s) responsável(eis) por coordenar o processo de comunicação não conhece(m) suficientemente bem o *universo*, o mesmo é dizer todos os potenciais participantes, pode relevar-se extremamente útil solicitar que os participantes indiquem outro(s) a quem reconheçam autoridade opinativa. Este método de amostragem é vulgarmente conhecido como *bola de neve*. A sua adopção leva a que o painel vá adquirindo dimensão com o desenrolar dos contactos, daí a analogia com a *bola de neve*. O método de amostragem *bola de neve* é comumente

utilizado neste tipo de investigação que aplica a técnica *Delphi* (Lee e King, 2008: 345). Este método de amostragem integra-se nos designados métodos de amostragem não probabilísticos ou, como também são conhecidos, métodos de amostragem não-casual, o que significa que se tratam de métodos que não garantem que o subconjunto de elementos da *população* ou *universo* que é seleccionado seja estatisticamente representativo da referida *população* e que os resultados obtidos não podem ser extrapolados para a mesma. Sublinhe-se que a constituição do painel *Delphi* não procura a representatividade, o painel vale por ele mesmo. Ainda assim, há que considerar um *universo* a partir do qual se selecciona uma amostra (Figura 1). Abreu (2006: A-102) chama a atenção para o risco que se corre quando a selecção dos indivíduos participantes no painel é feita com base na indicação de outros participantes, quando os primeiros indivíduos, no fundo aqueles que dão origem à *bola de neve*, privilegiam os que lhe estão mais próximos e de com este procedimento poderem contribuir para enviesar a amostra, circunscrevendo-a.

Sublinhe-se que a composição do painel em termos de número mas, fundamentalmente, em termos de perfil de cada um dos participantes e a sua selecção são aspectos extremamente importantes para credibilizar os resultados finais. No caso da aplicação que aqui é apresentada é importante para credibilizar as medidas de acção propostas e para condicionar a tomada de decisões. Deste modo, é fundamental que aos participantes sejam reconhecidas competências quer pelos seus pares quer pelos responsáveis pela gestão dos destinos turísticos. Só deste modo o consenso terá condições para se considerar válido e operacional.

Há critérios que podem ser definidos para decidir sobre a inclusão de um indivíduo no painel. Lee e King (2008: 345) no estudo que desenvolveram sobre os factores que são determinantes da competitividade para o termalismo em Taiwan dão conta dos requisitos que os participantes que integraram o painel *Delphi* que constituíram para o efeito deviam ter. Assim, por exemplo, todos os participantes deviam ter um tempo mínimo de experiência no seu domínio de actuação de pelo menos cinco anos. No caso dos (i) empresários, estes deviam igualmente estar ligados ao turismo e integrar uma associação ligada a esta actividade; no caso (ii) dos participantes ligados



ao sector público estes deviam estar enquadrados numa organização ligada ao turismo e ter aquele tempo mínimo de experiência mas em termos de tomada de decisão; (iii) os académicos deviam possuir aquele tempo mínimo de experiência de ensino do turismo no ensino universitário e possuir no currículo publicações relevantes em termos de turismo em Taiwan.

Já Choi e Sirakaya (2006: 1278) na constituição de um painel de especialistas criado para definir um conjunto de indicadores de turismo sustentável fizeram uso de diferentes critérios: num primeiro momento seis especialistas em turismo sustentável recomendaram os potenciais participantes; uma outra lista foi extraída a partir de uma lista de 80 autores que tinham publicado pelo menos um artigo sobre o desenvolvimento do turismo sustentável nas seguintes revistas de turismo *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Management* e no *Journal of Sustainable Tourism*. Seguidamente o estudo recorreu a uma amostragem bola de neve utilizando 25 académicos reconhecidos especialistas em turismo. Foi pedido a estes académicos que indicassem os nomes dos potenciais participantes no painel *Delphi*. As listas foram cruzadas para identificar os nomes duplicados, 45 membros foram identificados e 37 participaram na 1.<sup>a</sup> ronda.

Ramos (2005: 349 e 355) que, excepcionalmente, realizou apenas uma única ronda com o objectivo de inventariar, orientar, clarificar, teórica e metodologicamente, a investigação que efectuou sobre o termalismo e o turismo termal em Portugal, constituiu um painel formado por três grupos cada um dos quais constituído por quatro representantes (i) professores universitários; (ii) entidades da administração pública que actuam na área do turismo e do termalismo em Portugal e (iii) concessionários de estâncias termais em Portugal. Esta aplicação da técnica *Delphi* permitiu-lhe delinear o estudo piloto.

Também Gonçalves (2003: 247-48) e Gonçalves (2006: 114-15) optou por aplicar a técnica *Delphi* tendo como casos de estudo Faro e Silves. Procurou avaliar se *pode ou não a componente Cultural do Turismo Urbano constituir-se no Algarve como um complemento da oferta ao produto principal 'sol e praia'*. Neste sentido, constituiu um painel de 17 especialistas tendo a selecção destes resultado de uma combinação de critérios: os participantes mais relevantes surgiram do trabalho de

campo, foi considerada a experiência de cada um em relação ao objecto de estudo. Sucederam-se entrevistas exploratórias não-estruturadas aos membros inicialmente propostos aos quais se pediu que indicassem potenciais participantes no painel. Os participantes foram seleccionados a partir de uma lista de líderes locais da cultura, do património e do turismo que influenciam a tomada de decisões nestes âmbitos. Estes foram organizados em quatro grupos: (i) agentes culturais; (ii) associações empresariais e agências de desenvolvimento local; (iii) agentes do património e (iv) sector público.

No âmbito da investigação em turismo constata-se que em termos da aplicação da técnica na composição dos painéis *Delphi* se privilegiam os responsáveis pela oferta. De acordo com Lee e King (2008: 345) quando se trata de abordar a competitividade tem-se privilegiado a perspectiva da oferta. No fundo onde se crê que está o conhecimento sobre o portfólio dos recursos que tornam um destino competitivo e onde se integram todos aqueles actores que mantêm um contacto regular com os consumidores e com o mercado.

Em termos de procedimentos da aplicação da técnica *Delphi* uma vez constituído o painel iniciam-se as rondas. Cada ronda pode ser suportada por um questionário enviado via postal ou via *e-mail* (Figura 1), como fizeram por exemplo Lee e King (2008: 345) ou por entrevista exploratória aplicada, por exemplo, por Ramos (2005). Delbecq *et al.* (1986: 11) afirmam que existem vários formatos em termos de *design* e implementação da técnica *Delphi*. São efectivamente muito diversas as aplicações desta técnica.

Um questionário *Delphi* pode ser constituído por questões abertas e/ou por questões fechadas. Geralmente quando não há muito informação sobre o tema numa 1.<sup>a</sup> ronda podem realizar-se questões abertas de modo a estruturar as proposições que vão integrar o questionário que suportará a 2.<sup>a</sup> ronda. Em cada ronda cada participante pode sempre aduzir factos novos que considere pertinentes para serem colocados à consideração dos restantes participantes no painel na ronda subsequente. Um questionário *Delphi* deve igualmente apresentar em termos de formulação de questões outras especificidades, atendendo a que a técnica procura

fazer uma análise prospectiva, intuindo e antecipando subjectivamente o futuro, releva-se importante nas diferentes questões definir o horizonte temporal. A omissão deste horizonte pode ser factor indutor de uma maior discrepância nas respostas dadas por cada um dos membros do painel sendo, pois, fundamental que todos os participantes considerem o mesmo horizonte temporal.

Refira-se que a técnica *Delphi* se converteu num dos métodos mais comumente utilizados para fazer previsão de eventos futuros (Moeller e Shafer, 1983: 103), adquirindo reconhecimento pelo seu valor neste âmbito (Green *et al.*, 1990: 271). Por isto mesmo também são comuns as questões que contemplam as probabilidades de ocorrência de acontecimentos como: *que probabilidade tem um determinado acontecimento de se vir a concretizar (indique um valor de 0% a 100%); se respondeu 100% indique o ano em que estima que tal acontecimento se concretizará*. A indicação do ano em que se estima que um determinado acontecimento irá ocorrer é importante. Não menos relevante é procurar saber qual o impacto do referido acontecimento de acordo com a opinião dos participantes no painel. Para além disto, questões orientadas para a definição de prioridades em termos de medidas de acção revelam-se também essenciais. Umhas e outras evidenciam a natureza preditiva e também de certo modo prospectiva que é inerente a um questionário *Delphi*, pelo que formulações deste género se revelam muito convenientes. Para além disto, neste tipo de questionários pode recorrer-se à escala de *Likert*, para níveis de concordância, com cinco categorias de resposta: *1 discordo completamente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo completamente*. Pode omitir-se o nível 3 caso a ambiguidade de opinião não se revele adequada. Necessariamente que outras escalas de medida podem ser utilizadas mas a de *Likert* é das mais frequentes. É crucial também que todas as questões sejam precisas e concisas tendo subjacente uma redacção clara. Por fim, referir que importa igualmente contemplar num dos questionários, no primeiro ou no último, questões que possibilitem fazer uma caracterização do painel.

É de todo pertinente que se constitua um painel de teste (Figura 1) ao qual se submete um questionário piloto, sendo conveniente que o perfil dos seus participantes replique, na medida do possível, o painel efectivo.

Obviamente que a criação de um painel de teste coloca alguns problemas por envolver questões sensíveis. É preciso arranjar argumentos que justifiquem que a participação de um especialista se reveste de extrema importância para integrar um painel mas que este só vai participar no painel de teste e não no painel efectivo. Há formas de contornar esta questão. Mais adiante aquando da referência a uma aplicação concreta dar-se-á conta de uma das estratégias adoptadas para gerir do melhor modo este problema aparente. Uma vez testado o questionário este deve ser reajustado para que suporte a 1.<sup>a</sup> ronda.

No que se refere ainda à aplicação de acordo com Abreu (2006: A-86) as respostas da ronda precedente podem ser comunicadas aos participantes no painel através da consulta directa dos questionários ou através de súmulas que são preparadas pelo(s) responsável(eis) pela coordenação do painel, ou fazendo uso dos dois procedimentos em simultâneo. Refira-se que em termos de resposta o anonimato revela-se um aspecto extremamente importante. Abreu (2006: A-86) refere que apesar da resposta poder ser identificada na ronda subsequente há vantagem em ser anónima. Já Ramos (2005: 348) vê no anonimato uma matriz sólida da aplicação da técnica. De facto crê-se que é no anonimato da resposta que reside uma grande vantagem desta técnica de comunicação em grupo.

Para além de tudo isto é importante sublinhar que os participantes devem desconhecer os restantes membros que foram seleccionados para participar no painel. Necessariamente que este aspecto varia muito de aplicação para aplicação. Realce-se que há aplicações da técnica que pressupõem uma reunião geral prévia entre todos os participantes. Deste modo, apesar de os participantes se poderem conhecer acredita-se que não vão concertar respostas. Esta estratégia pode ser adoptada, eventualmente, quando se trata de um painel muito grande e que envolve pessoas que não têm um contacto regular umas com as outras.

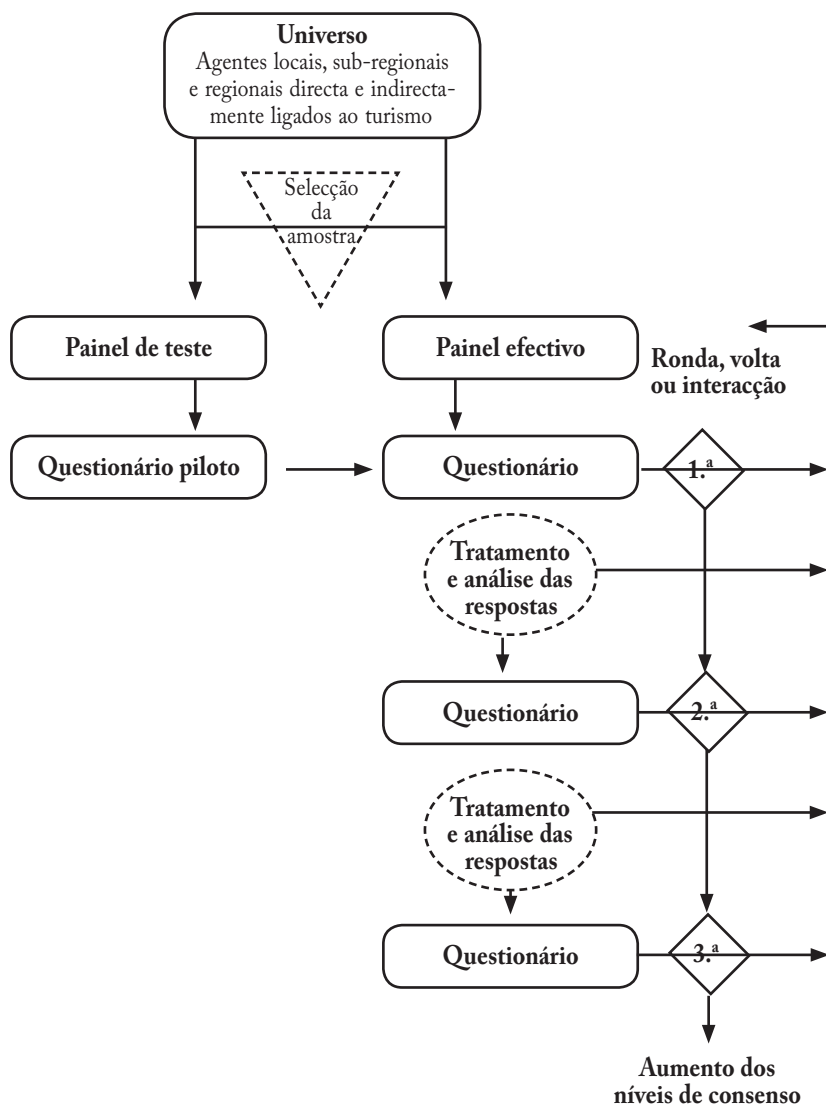
No âmbito da aplicação decorrida uma ronda as respostas são objecto de tratamento e de análise (Figura 1). Cada questionário subsequente é elaborado com base nas respostas da ronda precedente. Geralmente começa por se fazer uma análise estatística simples, descritiva, que pode fazer uso de frequências relativas, da média, da mediana, do desvio padrão,

da amplitude inter-quartil. Esta análise deve orientar-se para indicar a percentagem de respostas obtidas, o sentido dessas mesmas respostas, evidenciando-se as posições extremas, as que reuniram mais e menos adeptos e que resultaram da opinião do painel. Cada participante no painel é convidado em cada ronda subsequente, em função da orientação da opinião do painel na ronda precedente, a reavaliar, a reconsiderar, a rever a sua resposta, podendo mantê-la ou alterá-la, devendo no entanto justificar a sua mudança de opinião. Deste modo a técnica prevê que a opinião possa evoluir de um modo gradual de interacção para interacção.

Uma vez iniciada a aplicação da técnica uma questão que invariavelmente se coloca é sobre qual o número de rondas, de voltas ou de interacções que se devem realizar. Importa começar por referir que nesta técnica impõem-se, na sua aplicação mais clássica, pelo menos duas rondas. O número de rondas pode ser definido *a priori* ou determinado no decorrer da aplicação em função do nível de consenso obtido nas sucessivas rondas. Neste último caso parece haver um consenso que a aplicação da técnica termina quando se verifica uma estabilidade nas respostas, o que pode ocorrer depois de duas, três, quatro, cinco ou mais rondas.

Sublinhe-se, contudo, que se inicialmente a aplicação da técnica *Delphi* se orientava para a obtenção de consenso nas aplicações mais recentes desta técnica o consenso não é o objectivo último podendo as discordâncias entre os participantes no painel ser igualmente exploradas (veja-se a este propósito Garrod e Fyall, 2005: 87). Ainda assim, de ronda para ronda, as medidas de acção, as propostas de intervenção apresentadas devem evidenciar uma consistência crescente, uma convergência de opiniões, o que se traduz, de ronda para ronda, num leque cada vez mais restrito de respostas remanescendo as proposições mais consensualizadas. O objectivo é que de ronda para ronda os participantes no painel possam convergir em termos de opinião e níveis crescentes de consenso sejam alcançados (Figura 1), bem como contribuir para a tomada de decisões e para tornar mais ajustada essa mesma tomada de decisões. A estabilidade da resposta de uma ronda relativamente à sua precedente pode indiciar que rondas sucessivas não trarão maiores níveis de consenso e induzir o fim da aplicação da técnica *Delphi*.

Figura 1 – Processo de aplicação da técnica *Delphi*.



Fonte: Elaboração própria.

Edwards, *et al.* (2008: 1041) referem que constrangimentos que se prendem com o tempo e com os custos levam a que se desenvolvam cerca de duas a três rondas. Apesar destes aspectos, que se prendem com o tempo e com os custos, não deverem ser descurados considera-se que um maior número de rondas é quase sempre desaconselhável pois os participantes tendem, quando confrontados com questionários sucessivos, que se estruturam em torno do mesmo tema, a desmotivar-se de participar, o que se reflecte, de ronda para ronda, num contraproducente aumento da taxa de desistência.

Ora um dos aspectos que se revela importante é comprometer os participantes no painel e motivá-los para uma participação que se quer efectiva e continuada. É pois conveniente que seja explicitada a cada membro do painel como a sua participação, especificamente, é importante. Assegurar uma participação continuada por parte de cada um dos participantes no painel nem sempre se revela fácil pois a técnica prolonga-se por um período de tempo quase sempre considerável, como aqui já foi referido, sendo os participantes sistematicamente confrontados com a discussão da mesma temática. Constata-se que, por vezes, quando a resposta a determinadas questões apela a conhecimentos muito específicos, os participantes no painel poderão não deter informação suficiente para responder e tal facto pode também contribuir para os desmotivar a dar início ou a dar continuidade à sua participação.

Perante todos os procedimentos de aplicação aqui expostos facilmente se reconhece que esta técnica requer tempo para a sua aplicação pois recolher a informação, tratar os dados, dar um *feedback* controlado aos participantes no painel, elaborar um novo questionário e repetir alguns destes procedimentos pelo menos duas vezes, exige algum tempo.

### **A importância da aplicação da técnica *Delphi* à investigação em turismo às escalas local, subregional e regional**

Existem numerosas vantagens que advêm da aplicação da técnica *Delphi* aos estudos no âmbito do turismo em geral e àqueles estudos que privilegiam as escalas local, sub-regional e regional, em particular.

Por um lado, porque o turismo é por natureza um domínio transversal, multi e interdisciplinar, cadinho de várias áreas do conhecimento,

ajustando-se por isso muito bem, em termos de investigação e da definição das linhas orientadoras do planeamento, à aplicação de técnicas que congreguem e tirem partido de um conhecimento que é detido por cada um dos múltiplos actores públicos e privados – com interesses e perspectivas que nem sempre são fáceis de se articular. Técnicas de investigação que mobilizem esse conhecimento, detido por esses actores nomeadamente locais, sub-regionais e regionais, em prol do desenvolvimento àquelas escalas pela via do turismo – como é o caso de técnica *Delphi* –, revelam-se muito úteis, principalmente por possibilitarem a mutualidade do conhecimento.

A isto acresce o facto de o turismo ser um domínio em constante evolução e flutuação, pelo que é importante que os agentes envolvidos tenham oportunidades de reflexão, de discussão, de troca de opiniões. Neste contexto é importante que se criem momentos que possibilitem a partilha de conhecimentos e de experiências.

Refira-se que esta constante evolução e flutuação faz com que não seja fácil antever a evolução futura do turismo. Congregar esforços para que a antevisão seja não só possível como tanto mais assertiva quanto possível reveste-se de extrema importância. Neste âmbito, o da antecipação, a aplicação da técnica *Delphi* pode revelar-se bastante útil possibilitando que as medidas a adoptar e que as decisões tomar sejam ajustadas à realidade futura.

Por outro lado, o turismo é um domínio em que nem sempre se dispõe de dados suficientes pelo que os julgamentos subjectivos podem constituir-se como muito importantes. Acresce que no âmbito do turismo ao conhecimento formal se alia, não raras vezes, todo um capital de outros conhecimentos empíricos que resultam da *praxis* quotidiana detido pelos actores e que se reveste de extrema importância para definir medidas de acção e para suportar tomadas de decisão.

Esta técnica permite, por um lado, obter dados qualitativos mas também dados quantitativos. A título meramente de exemplo destes últimos refiram-se as probabilidades subjectivas de que um determinado acontecimento se venha a concretizar e as medidas estatísticas que são determinadas como a média, a mediana e a amplitude inter-quartil.



Refira-se igualmente que a técnica *Delphi*, ao contrário de outras técnicas de consenso, por ser não presencial permite um uso mais eficiente do tempo dos especialistas, que é sempre escasso. Por outro lado, não se confronta com um outro obstáculo: a eventual dispersão espacial dos participantes do painel. Nem com os custos que a reunião destes implicaria caso a discussão fosse presencial.

Deve ainda referir-se que ao convidarem-se agentes locais, sub-regionais e regionais, ligados de um modo mais ou menos directo ao turismo, para participarem num painel *Delphi* que se centre na gestão do destino turístico se está, obviamente, a comprometê-los e a envolvê-los no processo de planeamento e na definição e aplicação de estratégias de acção futuras. Este aspecto adquire particular relevância, àquelas escalas principalmente, se se conseguir, pela via da aplicação desta técnica, um processo de planeamento mais participado.

Pelo facto de os participantes no painel darem a sua opinião sob anonimato não se coíbem, à partida, de exprimir a sua opinião e de exprimir opiniões contrárias àquelas que são mais socialmente aceites e mais consensuais. O modo de aplicação desta técnica permite que as opiniões mais 'excêntricas' sejam partilhadas sem constrangimentos individuais. Refira-se que por vezes os participantes são convidados a explicar a sua opinião quando esta é discrepante do painel, ou mesmo a mudança de opinião, mas estas justificações por vezes omitem-se pois tornam mais moroso o preenchimento do questionário e a aplicação da técnica sendo inviáveis com painéis muito numerosos.

Finalmente, mas não menos importante é o facto de esta técnica apesar de comportar alguns custos, não exigir avultados investimentos pelo que responde adequadamente à escassez de recursos financeiros que por vezes se coloca a algumas técnicas de investigação afins.

### **A aplicação da técnica no âmbito da gestão estratégica dos destinos turísticos**

Como aqui já se tornou evidente a técnica *Delphi* pode revela-se extremamente útil no âmbito da investigação em turismo. Num estudo que teve como principal objectivo avaliar a importância do património

– natural, cultural construído e cultural imaterial –, do Baixo Mondego como recurso territorial, capaz de potenciar o desenvolvimento local e a (re)afirmação deste território e dos seus lugares como destino(s) turístico(s) integrado(s) e competitivo(s) no contexto de afirmação do Centro de Portugal, aplicou-se esta técnica de comunicação em grupo não presencial.

Do painel faziam parte (i) académicos; (ii) agentes públicos locais, sub-regionais e regionais; (iii) agentes individuais e/ou privados de promoção turística; (iv) administradores, gestores e directores de bens patrimoniais, de instituições culturais, de atracções turísticas, de unidades de alojamento e de restauração e de agências de viagens que actuam, quotidianamente, no território que era objecto de estudo. Para o painel de teste foram convidados três participantes cujo perfil profissional os integra no agrupamento (i), (ii) e (iv). Procurou-se que os seus perfis fossem convergentes com os participantes no painel efectivo, que fossem conhecedores do território e/ou que estivessem ligados ao turismo mas que na actualidade não estivessem a actuar na área de estudo, justificando-se deste modo a sua não inclusão no painel efectivo.

Foi intenção desta investigação envolver decisores e indivíduos que pelas funções que exercem influenciam ou podem influenciar a tomada de decisões. Estabeleceu-se como requisitos de inclusão no painel efectivo um dos seguintes critérios: (i) a área geográfica em que profissionalmente actuam pelo que era essencial que actuassem no território do Baixo Mondego e que estivessem de um modo mais ou menos directo ligados ao turismo (ii) que tivessem poder de decisão ou que influenciasse a tomada de decisões neste âmbito; (iii) que revelassem um conhecimento do território; (iv) que reunindo pelo menos um destes requisitos fossem indicados por outro(s) participante(s) no painel.

Refira-se que de 15 de Maio de 2010 e até 22 de Outubro de 2010 se procedeu à constituição do painel de teste e do painel efectivo. Foram realizados contactos pessoais e reuniões individuais com cada um dos actores potenciais locais, sub-regionais e regionais previamente seleccionados. Nestas reuniões procurou-se aferir a disponibilidade de cada um para participar na aplicação da técnica tendo-se aproveitado a oportunidade

para endereçar o convite para integrar o painel e para explicar como ia ser aplicada esta técnica. Foram convidados 73 actores locais, sub-regionais e regionais, para o painel efectivo. Aos potenciais participantes foi feito o enquadramento sobre a aplicação da técnica, explicitando-se o objecto e o objectivo do estudo bem como as características gerais da técnica *Delphi* e da sua aplicação neste projecto de investigação, especificamente. Para além disto, informou-se cada participante sobre o modo como os resultados finais iriam ser divulgados. Todos estes aspectos foram dados a conhecer, pessoalmente, pela coordenadora do processo de interacção não presencial aquando da reunião prévia que teve lugar no âmbito da constituição do painel.

O questionário piloto foi testado pelo painel de teste de 16 a 30 de Outubro de 2010. A aplicação da técnica *Delphi*, propriamente dita, iniciou-se a 13 de Novembro de 2010 e terminou a 31 de Julho de 2011 (Quadro 1). Prolongou-se, assim, por oito meses e dezoito dias. Foram pré-determinadas três rondas tendo estas sido suportadas por três questionários diferentes mas estreitamente ligados entre si, que versaram sempre os mesmos temas. Estes questionários estiveram disponíveis *on-line* no decurso de cada ronda, dispondo cada participante de um *link* próprio para o seu questionário. A informação recolhida foi apresentada sob anonimato sucessiva e cumulativamente de ronda em ronda, tendo sido completadas as já referidas e pré-determinadas três rondas. O tratamento e análise dos dados de cada uma das rondas, bem como a elaboração de um novo questionário e a sua colocação na internet requereu na 1.<sup>a</sup> e na 2.<sup>a</sup> rondas um período de tempo de duração variável. Deste modo, numa 1.<sup>a</sup> ronda foram necessários 69 dias e numa 2.<sup>a</sup> ronda 58 dias (Quadro 1).

Refira-se que foram devolvidos na 1.<sup>a</sup> ronda ou interacção 51 questionários e na 2.<sup>a</sup> e na 3.<sup>a</sup> rondas 48 (Quadro I). Os participantes que não responderam a uma ronda foram excluídos da(s) ronda(s) subsequente(s). Conclui-se, pois, que numa técnica cuja aplicação se caracteriza, quase sempre, por significativas taxas de desistência de ronda para ronda, no caso específico desta aplicação a estratégia adoptada de estabelecer contactos pessoais individuais prévios à aplicação da técnica revelou-se

extremamente importante. Apesar dos contactos que se estabeleceram inicialmente para constituir o painel terem sido muito exigentes em termos de tempo eles revelaram-se muito úteis para sensibilizar os membros do painel para a importância de participarem nas três rondas pré-estabelecidas e para deste modo os fidelizar ao longo das sucessivas rondas. A taxa de desistência da 1.<sup>a</sup> para a 2.<sup>a</sup> ronda foi de apenas cerca de 5,9% ( $n = 3$ ) e da 2.<sup>a</sup> para a 3.<sup>a</sup> ronda de 0% ( $n = 0$ ). Estes dados evidenciam bem as afirmações precedentes e demonstram como é importante estabelecer um contacto prévio com cada um dos participantes.

O sucesso que caracterizou a aplicação da técnica *Delphi* nesta investigação ficou também a dever-se ao facto de se ter prolongado em todas as rondas a duração que estava inicialmente prevista para cada uma, que era de três semanas e que havia sido pré-estabelecida e dada a conhecer aos participantes (Quadro I). Este alargamento do prazo apesar de quebrar a dinâmica da aplicação da técnica foi extremamente importante. A observação do Quadro I permite concluir que na 1.<sup>a</sup> ronda

Quadro I – Caracterização da aplicação da técnica *Delphi* no âmbito do turismo, do património e do desenvolvimento local no Baixo Mondego envolvendo um painel de actores locais, sub-regionais e regionais.

	1. <sup>a</sup> Ronda	2. <sup>a</sup> Ronda	3. <sup>a</sup> Ronda
Início da ronda	13.Novembro.2010	14.Março.2011	16.Junho.2011
Fim previsto para a ronda	4.Dezembro.2010	5.Abril.2011	7.Julho.2011
Fim efectivo da ronda	3.Janeiro.2011	18.Abril.2011	31.Julho.2011
Prolongamento (dias)	30	13	24
Duração total da ronda (dias)	51	36	46
Número total de participantes	51	48	48
Número total de participantes no prazo previsto	23	34	27
Número total de participantes fora prazo previsto	28	14	21

Fonte: Elaboração própria.

cerca de 54,9% ( $n = 28$ ) dos participantes do painel que responderam ao questionário nesta ronda responderam fora do prazo estabelecido, o que na 2.<sup>a</sup> ronda equivaliu a cerca de 29,2% ( $n = 14$ ) e na 3.<sup>a</sup> ronda correspondeu a cerca de 43,8% ( $n = 21$ ). Deste modo, facilmente se conclui que caso o prazo não tivesse sido prolongado e neste prolongamento não se tivesse contactado de modo persistente cada um dos participantes a taxa de desistência teria sido muito mais significativa.

Os resultados do painel permitiram (i) uma avaliação dos produtos e dos recursos turísticos do território; (ii) uma definição das estratégias de valorização do património e de promoção do turismo que devem ser adoptadas até 2020; (iii) uma ponderação da importância e do funcionamento das parcerias, das redes e das estratégias de colaboração e de cooperação no âmbito do turismo no território do Baixo Mondego e (iv) uma definição das estratégias que devem ser adoptadas em termos de promoção turística dos lugares que integram este território.

### **Constrangimentos que se colocam à aplicação da técnica *Delphi* à investigação em turismo**

Apesar das virtualidades da aplicação desta técnica à investigação em turismo à escala local, sub-regional e regional há alguns constrangimentos com os quais se depara. Um dos primeiros constrangimentos prende-se com a constituição do painel que nem sempre se afigura fácil dada a diversidade de actores que tomam parte nestas escalas. Todos os actores se disponibilizaram, à partida, para participar, ainda que nem todos tenham concretizado esta participação. Não é despidendo o número dos que disponibilizando-se para participar quando a aplicação se inicia não respondem à 1.<sup>a</sup> ronda, ficando excluídos do painel. No caso da aplicação que aqui se tem estado a abordar cerca de 30,1% ( $n = 22$ ) dos participantes que num primeiro momento se mostraram disponíveis para colaborar acabaram por não concretizar essa participação. Os motivos que alegaram foram variados: indisponibilidade de tempo, falta de conhecimento da temática e do território para responder a algumas questões que consideravam específicas, entre outros. Por outro lado, constata-se que não há tradição em proporcionar momentos de reflexão e de discussão

entre os actores ligados mais ou menos directamente ao turismo, estes estão pouco habituados a ser contactados para o efeito. Para uma parte significativa dos actores esta oportunidade é enaltecida e traduz-se numa participação continuada e em contributos muito valorativos.

Ora um dos constrangimentos que se coloca é precisamente conseguir uma participação continuada. A reunião prévia, individual com cada um dos participantes potenciais que se seleccionou é essencial. Para além disto, a dilatação da duração de cada ronda e um contacto regular (através de *e-mail*, de *sms*, de contacto telefónico) com os participantes no decorrer de cada ronda é imprescindível. No caso da aplicação que aqui se dá conta estas estratégias revelaram-se essenciais aquando da aplicação da técnica.

Por outro lado, é importante que o tema que é objecto de reflexão seja relevante para os participantes no painel para que se sintam motivados para integrar o referido painel e, deste modo, possam dar continuidade à sua participação até ao final da aplicação da técnica. Pelo facto de a aplicação desta técnica se prolongar no tempo e se estruturar em rondas sucessivas em que a reflexão gravita, necessariamente, em torno do mesmo tema conduz a que já na 2.<sup>a</sup> ou então numa 3.<sup>a</sup> ronda os participantes se sintam fatigados e suspendam a sua participação, o que se traduz em elevadas taxas de desistência, situação que tende a agravar-se de ronda para ronda e que, como facilmente se compreende, cresce quando se aplica um elevado número de rondas. Não é pois fácil coordenar um grande grupo de especialistas num elevado número de rondas.

Por outro lado, os resultados finais podem por vezes significar não aquilo que o painel estima que venha a acontecer mas aquilo que deseja que se venha a concretizar. É preciso alertar previamente os participantes para este facto, para que se evite esta tendência de resposta.

Por ser uma técnica não presencial o tempo dispendido individualmente na emissão de uma opinião, numa tomada de decisão, pode ser maior. Ainda assim, o confronto de opiniões face-a-face tem um inconveniente: determinados indivíduos pela posição que ocupam, pelo prestígio que detêm, podem influenciar a opinião dos restantes e exercer – ainda que de um modo inconsciente –, pressão sobre os outros membros

do painel. Para além disto, quando uma opinião é expressa publicamente quem a emite geralmente retrai-se em revê-la e mesmo em abandoná-la. Esta revisão e abandono são mais fáceis de acontecer quando a discussão é não presencial como acontece com a técnica *Delphi*.

### Considerações finais

A aplicação de técnicas que permitam obter consenso deve ser cada vez mais frequente para discutir temas complexos e/ou controversos e para resolver problemas no âmbito do turismo. O recurso a grupos de especialistas para gerar ideias e para suportar a tomada de decisões é uma prática que deve ser cada vez mais recorrente no âmbito do turismo, da gestão estratégica do território e dos destinos turísticos. A aplicação da técnica *Delphi* ajusta-se perfeitamente a esta prática.

Procurou apresentar-se aqui esta técnica de comunicação em grupo não presencial cuja génese e continuidade no tempo ilustram bem o seu sucesso. Esta técnica é dotada de especificidades várias que se procuraram aqui explorar e evidenciar. Ilustraram-se também algumas das suas aplicações no âmbito dos estudos de turismo.

Este texto centra-se, pois, nos pressupostos metodológicos da técnica *Delphi* demonstrando que o sucesso da sua aplicação e dos seus resultados finais dependem grandemente do investimento prévio que se faz na constituição do painel, revelando-se essencial um contacto inicial, individual, com cada um dos potenciais participantes.

A aplicação própria evidenciou que é particularmente difícil assegurar a participação nestes painéis de agentes públicos directamente ligados ao turismo integrados na administração regional, em contrapartida os actores privados e os participantes que integram organizações sem fins lucrativos são os que estão mais predispostos para participar em processos de partilha de opinião, sendo também os que evidenciam uma opinião mais crítica e fundamentada sobre as várias questões.

O processo de aplicação da técnica *Delphi* mostrou igualmente que apesar de se estabelecer um prazo alargado de três semanas para cada ronda, as taxas de resposta no decurso deste prazo pré-estabelecido são escassas pelo que se impõe, sistematicamente, o seu alargamento.

Esta constatação leva a que se sugira que em aplicações futuras a prazo estabelecido para cada ronda seja mais curto recomendando-se que não passe das duas semanas, sabendo-se que a necessidade de os prorrogar é essencial para assegurar maiores níveis de participação. Por outro lado, sugere-se um contacto regular e permanente com os participantes no painel, é fundamental lembrar em determinados momentos que a ronda está a decorrer e que a participação daquele membro do painel é absolutamente essencial.

A técnica *Delphi* apresenta-se assim como uma técnica de investigação extremamente versátil que se adapta bem a diferentes domínios do conhecimento e a estudos interdisciplinares, permitindo alcançar a unicidade na diversidade de opiniões, isto para além de tomadas de decisão mais participadas, consensualizadas e informadas.

### Referências bibliográficas

- ABREU, Diogo de 2006, *Análise de dados II: programa*. Estudos para o Planeamento Regional e Urbano, 69, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- CHOI, HwanSuk Chris e SIRAKAYA, Ercan 2006, Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27, pp. 1274-1289.
- DALKEY, N., e HELMER, O. 1963, An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science* 9(3), pp. 456-467.
- DELBECQ, Andre L.; VAN DE VEN, Andrew H. e GUSTAFSON, David H. 1986, *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes*. Green Briar Press, Middleton.
- EDWARDS, Deborah; GRIFFIN, Tony e HAYLLAR, Bruce 2008, Urban tourism research: developing an agenda. *Annals of Tourism Research*, 35(4), pp. 1032-1052.
- GARROD, Brian e FYALL, Alan 2005, 'Revisiting Delphi: the Delphi technique in tourism research', in *Tourism research methods: integrating theory with practice*, Brent W. Ritchie, Peter Burns e Catherine Palmer, Cabi, Oxfordshire, pp. 85-98.
- GONÇALVES, Alexandra Rodrigues 2003, *A componente cultural do turismo urbano como oferta complementar ao produto "sol e praia"*. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica e Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, Lisboa.
- GONÇALVES, Alexandra Rodrigues 2006, "The Delphi technique applied to urban and cultural tourism research in the Algarve", *Encontros Científicos*, 2, pp. 110- 118.



GREEN, Howard; HUNTER, Colin e MOORE, Bruno 1990, 'Application of the Delphi technique in tourism', *Annals of Tourism Research*, 17 (2), pp. 270-279.

LEE, Cheng-Fei e KING, Brian Edward 2008, 'Using the Delphi method to assess the potential of Taiwan's hot springs tourism sector', *International Journal of Tourism Research*, 10, pp. 341-352.

LINSTONE, Harold A. e TUOFF, Murray (Eds.) 2002, *The Delphi method: Techniques and applications*. Department of Information Systems, New Jersey's Science & Technology University.

Disponível em <http://is.njit.edu/pubs/Delphibook/>

MOELLER, George H. e SHAFER, Elwood L. 1994, 'The Delphi technique: a tool for long-range travel and tourism planning', in *Travel, Tourism, and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*, J. R. Brent Ritchie e Charles R. Goeldner, John Wiley & Sons, 2.<sup>a</sup> ed., Nova Iorque, pp. 473-480.

RAMOS, Adília Rita Cabral de Carvalho Viana 2005, *O termalismo em Portugal. Dos factores de obstrução à revitalização pela dimensão turística*. Tese de Doutoramento apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro.

Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2007000223>