



Turismo: Reflexões e Desafios

Volume III

Queila P. da Silva
Sérgio R. R. Guardia
organizadores



Queila Pahim da Silva
Sérgio Ramiro Rivero Guardia
Organizadores

Turismo:
Reflexões e desafios
Volume III



Pantanal Editora

2022

Copyright© Pantanal Editora

Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

Conselho Editorial

Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos
Profa. MSc. Adriana Flávia Neu
Profa. Dra. Allys Ferrer Dubois
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior
Profa. MSc. Aris Verdecia Peña
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu
Prof. Dr. Carlos Nick
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos
Prof. MSc. David Chacon Alvarez
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves
Prof. Me. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Fábio Steiner
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto
Prof. MSc. João Camilo Sevilla
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez
Profa. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla
Profa. MSc. Mary Jose Almeida Pereira
Profa. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes
Profa. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira
Profa. Dra. Patrícia Maurer
Profa. Dra. Queila Pahim da Silva
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)
Profa. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos
MSc. Tayronne de Almeida Rodrigues
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira
Profa. Dra. Yilan Fung Boix
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Instituição

OAB/PB
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
UO (Cuba)
IF SUDESTE MG
Facultad de Medicina (Cuba)
ISCM (Cuba)
UFESSPA
UEA
UNEMAT
UFV
AJES
UFGD
UEMS
IFPA
UNICENTRO
IFMT
UFMG
URCA
ISEPAM-FAETEC
IFG
UEMS
UFF
(Colômbia)
UNAM (Peru)
IFRR
UCG (México)
Mun. Rio de Janeiro
UNMSM (Peru)
UFMT
Mun. de Chap. do Sul
IFPR
Tec-NM (México)
Consultório em Santa Maria
UFJF
UEG
FAQ
UNAM (Peru)
SEDUC/PA
IFB
IFPA
UNIPAMPA
IFB
UO (Cuba)
UFMS
UFPI
UFG
UEMA
IFB
UFPI
FURG
UO (Cuba)
UFT

Conselho Técnico Científico
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
T938	Turismo [livro eletrônico]: reflexões e desafios: volume III / Organizadora Queila Pahim da Silva, Sérgio Ramiro Rivero Guardia. – Nova Xavantina, MT: Pantanal Editora, 2022. 97p.; il. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web ISBN 978-65-81460-66-2 DOI https://doi.org/10.46420/9786581460662 1. Turismo – Pesquisa – Brasil. 2. Lazer. I. Silva, Queila Pahim da. II. Guardia, Sérgio Ramiro Rivero. CDD 338.4791
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

Apresentação

O turismo é uma das principais atividades econômicas da atualidade e apesar dos efeitos causados pela restrição de circulação de pessoas pela pandemia de Covid 19, continua a se mostrar potencial para promover melhorias significativas em todos os locais que apostam nesse setor. Por isso, torna-se essencial a discussão e reflexão sobre os desafios que este fenômeno de aspecto social, cultural e econômico traz para os destinos, residentes e visitantes. Com o objetivo de apresentar pesquisas nesta área de conhecimento, esta obra traz trabalhos acadêmicos de pesquisadores de várias regiões do Brasil, que exploram algumas das diversas faces do turismo.

No primeiro capítulo é apresentado o tema da governança no turismo através de uma compilação sobre as principais instituições no mundo e seus princípios e conceitualizações sobre a boa governança. A partir desse ponto, é abordado o tema destinos turísticos inteligentes no que tange à governança, descrevendo as principais tarefas que devem ser observadas neste tipo de destino para operacionalizar o turismo por meio da coordenação, cooperação e colaboração das atividades e dos participantes. O capítulo conclui com reflexões da governança do turismo inteligente e dos seus impactos nos destinos para manter sua atratividade e competitividade.

O segundo capítulo aborda o turismo pedagógico em escolas de ensino fundamental e médio, do município de Santa Cruz, RN, revelando sua importância para o processo de ensino aprendizagem e mostrando o entendimento de alunos e professores sobre seu conceito.

Já no terceiro capítulo, o enfoque se dá sobre a percepção da inteligência emocional por líderes do setor de eventos na capital federal, Brasília. Os resultados da pesquisa revelam a importância do controle emocional para o alcance dos objetivos profissionais individuais e coletivos em eventos.

O quarto capítulo discute sobre os processos comunicacionais turísticos mediados na *Fanpage* da Prefeitura Municipal de Salvador - BA no *Facebook*, evidenciando sua relação com a produção de memórias turísticas. Há a aplicação da semiótica peirceana aos estudos do turismo, com uma problematização sobre memórias turísticas e com um direcionamento epistemológico às interfaces teóricas entre turismo e comunicação turística da gestão municipal.

E por fim, o quinto e último capítulo é abordado o tema destinos turísticos inteligentes no que diz respeito à percepção do *trade* de turismo com relação ao conceito e a confiabilidade nas estruturas (público e privada) para o estabelecimento de Natal como destino inteligente. Entendendo que a governança de um destino é geralmente atribuída a um órgão, geralmente de uma entidade pública atrelada ao governo a governança dos destinos turísticos é geralmente conduzida por uma Organização de Gestão de Turismo (OGD) ou também conhecida por *Destination Management Organization* (DMO) e tem característica transversal. Conclui-se que há mais confiabilidade na iniciativa privada do que na pública para a transformação de Natal em destino inteligente.

Esperamos que as leituras sejam válidas e úteis, pois são produto de trabalho árduo de pesquisadores, alunos e docentes que juntos fazem o conhecimento evoluir. Boa leitura.

Os organizadores.


Sumário

Apresentação	4
Capítulo 1	6
Governança pública: uma compilação com as principais estruturas mundiais, rumo aos destinos turísticos inteligentes	6
Capítulo 2	25
Turismo Pedagógico: Um Estudo Multicaso em Santa Cruz – RN	25
Capítulo 3	41
A percepção da inteligência emocional dos líderes do setor de eventos	41
Capítulo 4	58
Comunicação pública da cidade turística e perspectivas para a construção de memórias sociais	58
Capítulo 5	77
Destinos Turísticos Inteligentes: um estudo sobre a percepção do profissional de turismo no RN	77
Índice Remissivo	96
Sobre os organizadores	97


Governança pública: uma compilação com as principais estruturas mundiais, rumo aos destinos turísticos inteligentes

Recebido em: 15/10/2022

Aceito em: 08/11/2022

 10.46420/9786581460662cap1

Sergio Ramiro Rivero Guardia^{1*} 

Mabel Simone de Araújo Bezerra Guardia² 

INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo visa fornecer um esquema suficientemente completo para entender o funcionamento, as práticas, orientações e o funcionamento da governança pública. E foi realizado através de pesquisa documental que inclui ideias da governança dos destinos turísticos inteligentes; que ainda estão em formação que no momento demanda proposições teóricas a partir da literatura existente.

No decorrer desta leitura, foram selecionados os órgãos mais notáveis da governança mundial e os conceitos centrais e as definições julgadas mais importantes que serviram de suporte para este estudo. Por sua vez, este capítulo aborda a apresentação da governança como um todo, desde sua definição, passando pelos conceitos, a boa governança e sua estrutura. Os principais expoentes mundiais da governança são expostos e com eles seus princípios.

Logo em seguida, é abordado o tema de governança em destinos turísticos, onde se iniciou, como evoluiu, a estrutura típica, os pontos de vista de vários autores e como se expandiu para os âmbitos públicos. O destino turístico inteligente ou *smart tourism destination* é um território turístico que busca o desenvolvimento sustentável baseado nas limitações e capacidades locais, intensificando a integração das tecnologias em toda a relação criadora de valor do destino, bem como reforçar e incorporar ações entre gestores públicos e privados a fim de promover maior competitividade do destino (Blanco, 2015).

Xiang et al. (2015) corroboram acrescentando que o conceito smart, impactou também nos destinos e culminaram na ideia de destino turístico inteligente onde as tecnologias de informação e comunicação representam o condutor e a base para a inovação e competitividade do destino.

GOVERNANÇA PÚBLICA NO MUNDO

A palavra governança tem origem helénica (Grécia, 300 anos antes de Cristo aproximadamente). Deriva do verbo grego κυβερνάω (Kubernân), cujo significado alude a: dirigir, conduzir, comandar,

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

* Autor correspondente: sergio.rivero@ufrn.br

administrar, gerir, coordenar etc. Platão foi o primeiro a usá-la na forma de metáfora, mas rapidamente foi adotada pelo latim baixo o termo *Gubernare*, na Roma antiga (Kjaer, 2004).

O termo *Gubernare* se espalhou pela Europa primeiramente das línguas latinas (Italiano e Francês) para posteriormente ser adotada pela cultura anglo-saxônica, baixo *Governance*, que deriva do francês *Gouvernance*, cujo significado no século XIV estava associado ao processo de governo e que posteriormente, foi usado pela administração pública (Pierre; Peters, 2000).

A a governança pública, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) a maior autoridade em governança pública no país com sede em Brasília. Eles, descrevem a governança pública como: “a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos.” (IBGP, 2018).

Anteriormente, no trabalho sobre os princípios do IBGP para Governança Pública, o IBGP definiu que “Governança Pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados. (IBGP, 2014)”.

O decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, (doravante, Decreto) trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (IBGP, 2018).

Dentre as teorias usadas para analisar a governança, a teoria da agência proposta por Jensen e Meckling (1994), se tornou dominante desde o final do século passado. Ela estabelece uma separação entre o controle e a propriedade e tem como objetivo principal recuperar e asseverar a confiabilidade entre a organização e os acionistas. Para conseguir este objetivo, devem ser criados um conjunto de dispositivos de monitoramento para que a gestão esteja alinhada com os interesses dos acionistas.

Embora haja várias definições sobre o que seja governança, Hall (2011) faz um resumo, onde esclarece que esta diz respeito às formas como a gestão e o poder são atribuídos, que incluem disposições para o planejamento, adicionando os sujeitos sociais, que podem ser representados por associações, comitês e grupos que passam a ter vozes e aumentar o diálogo com o ambiente público.

Quanto à definição do termo governança no século XXI existem várias acepções semelhantes, sendo que a maioria perpassa o conceito relativo à mudança na forma de governar. Esta mudança implica em um redimensionamento no comando e no controle por parte do Estado, bem como a existência de novas estruturas, mecanismos e procedimentos de tomada de decisão que envolve a participação democrática de atores (Hall, 2011).

Um relatório publicado pelo Banco Mundial usou o conceito de: “O exercício do poder político para dirigir as questões da nação”. Com essa conceitualização simples, IEG– World Bank (2007). Carvalho (2017) cita que: a governança internacional está voltada para a governança global e a descreve como: “a maneira pela qual as partes interessadas interagem entre si, a fim de influenciar os resultados

das políticas”. E acrescenta sobre a boa governança: “É a negociação por várias partes interessadas de melhores resultados de políticas e princípios de governança acordados. Para serem sustentáveis, elas precisam ser operacionalizadas e avaliadas regularmente por várias partes interessadas” (Carvalho, 2017).

Destarte, os princípios da “boa” governança são aqueles que ajudam no bom funcionamento das estruturas de governança, dotando de poderes para determinar objetivos através de instâncias consultiva e/ou deliberativas e que possibilitam as partes interessadas (*stakeholders*) de alcançarem os objetivos negociados (Martínez, 2005).

A literatura do início deste milênio, destacou a importância da governança nos destinos turísticos e ampliou o grupo de partes interessadas, inserindo os residentes, moradores, as universidades e seus pesquisadores, além das organizações não governamentais. De fato, as pesquisas a partir do início do terceiro milênio se concentraram na discussão e na identificação das partes interessadas e a sua participação dentro da gestão do destino (Queiroz; Rastrollo, 2015).

A governança, tornou-se um fator-chave na gestão sustentável dos destinos turísticos. Estes por sua vez, possuem um sistema cada vez mais complexo e abrangente de atores cuja dinâmica relacional pode dificultar a boa tomada de decisão no processo (Pulido et al., 2013).

No caso da governança no turismo do Brasil, segundo o Ministério do Turismo, a Coordenação-Geral de Mapeamento e Gestão Territorial do Turismo (CGMT) integra o Departamento de Ordenamento do Turismo (DOT), e compete à Coordenação-Geral de Mapeamento e Gestão Territorial do Turismo (CGMT) contribuir para o ordenamento territorial e para o fortalecimento do Sistema Nacional de Turismo e da Gestão Descentralizada, no Programa de Regionalização do Turismo (MTUR, 2019).

Logo, essa coordenação é responsável pelo mapeamento das regiões turísticas, bem como pela categorização dos municípios do Mapa do Turismo Brasileiro, o apoio ao fortalecimento dos fóruns e conselhos municipais e estaduais de turismo, assim como das instâncias de governança regionais (MTUR, 2019).

Entre os principais expoentes na governança a nível internacional, está o Banco Mundial através de um dos seus braços o *The Independent Evaluation Group, no Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs Indicative Principles and Standards* sustenta que: a melhoria da governança é um elemento fundamental para garantir o crescimento equitativo nos países em desenvolvimento. E acrescenta que as principais diferenças entre a governança corporativa e a governança pública estão em basicamente três áreas: 1) Ausência de ações negociáveis. 2) Necessidade de estabelecer legitimidade em uma base que não os direitos dos acionistas. 3) Maior necessidade de transparência no uso de recursos do setor público para atingir as metas de políticas públicas (IEG–World Bank, 2007).

Algumas das funções de governança no setor privado, cujo foco é principalmente a lucratividade, se traduzem diretamente em funções equivalentes para a governança pública conforme estabelecido nos

princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) com sede na França.

As funções e os critérios para avaliar o desempenho dos órgãos públicos são adaptados dos princípios de governança corporativa da OCDE (2013). Embora existam outras declarações semelhantes de tais princípios em nível nacional, os Princípios da OCDE são o único conjunto de princípios de governança corporativa sobre os quais existe um claro consenso internacional (IEG–World Bank, 2007).

Ao se referir à adoção de novas tecnologias e novos serviços na administração pública a prefeita de Santander (Espanha) Sra. Gema Igual, destaca: “é um processo lento, no qual devemos adaptar nossos modelos de governança e construir as bases para esse novo modelo, **adaptar os processos**, capacitar nossos profissionais, promover a inovação digital em todos áreas e promover a sustentabilidade econômica e ambiental” (SDIE, 2018).

Destaque aqui para os termos: “Adaptar processos”, devido a que as TIC impactam a forma de trabalhar e por consequência os resultados dos processos. Além disso, cita: “capacitar profissionais”, nos processos há intervenção do ser humano, mesmo aqueles processos robotizados, há intervenção humana ao programar os robôs, ou ao supervisionar o trabalho destes.

Na administração pública como na corporativa, há um processo de governança multinível, onde um estágio superior de poder, define os objetivos e as responsabilidades da alta administração e na camada inferior é controlada a execução desses objetivos. Compete ao ministro do turismo executar as políticas públicas do turismo (objetivos a serem alcançados pelos programas de governo que foram definidos no congresso), além disso, ele é o direto responsável pelo cumprimento ou não de alcançar esses objetivos (Timmers, 2000).

“A essência da boa governança, a partir da perspectiva da responsabilidade ministerial, passa a ser a suficiência de garantias que permitam ao ministro assumir tais responsabilidades” (Timmers, 2000). A figura 1 apresenta os 2 níveis de governança, aonde no nível mais elevado, está a governança governamental, que trabalha com os objetivos nacionais e no outro nível está a execução destes planos.

O Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), destaca que há uma lacuna na literatura sobre a governança corporativa em organizações públicas ou privadas. Embora, não há diferença nos princípios que tratam da boa governança. Na corporativa, requer definições claras de responsabilidade e entendimento amplo da relação entre os acionistas da organização e os encarregados de gerenciar seus recursos e entregar resultados. Enquanto na governança pública, trata dos mecanismos e processos que suportam a ação governamental no cumprimento de suas metas sociais e políticas.

Na primeira camada, a governança governamental deve oferecer as garantias na área política. Já a governança corporativa das organizações públicas é formada por quatro (4) elementos: 1) gestão, 2) controle, 3) supervisão e 4) *accountability* (algo como prestação de contas). Os elementos estão estruturados em formato de triângulo, onde os elementos gestão, controle, supervisão ocupam os vértices e a *accountability* o centro (Timmers, 2000).

As constantes mudanças da evolução das sociedades modernas são um desafio e implicam na necessidade permanente de identificar estratégias mais eficazes para a sua gestão adequada. Pouco mais de trinta anos após o surgimento da noção moderna de governança, esse conceito expandiu-se fortemente como uma alternativa eficaz para agregar as capacidades de diferentes atores da sociedade, suprimindo as limitações decorrentes de ações independentes (Silva, 2006).

Com o objetivo de descentralizar a governança, surgem as instâncias de governança, buscando melhorar a governabilidade. Trata-se de uma estrutura intraorganizacional de condução hierarquizada da organização (Nóbrega, 2015). É uma estratégia adotada pelo poder centralizado da organização, com finalidade de criar um ambiente de discussões e reflexões que contemple os interesses da sociedade anônima, denominadas de instâncias de governança (Oliveira, 2006).

Nos anos 80, a governança pública era uma responsabilidade do governo, na atual conjuntura, não podem mais ser atributos só ao aparato estatal, mas precisam ser incorporadas a todo o tecido social, com suas capacidades desenvolvidas pelas representações sociais (Andrade; Rossetti, 2011).

Segundo Caffyn e Jobbins (2009) a governança na administração pública na perspectiva da ciência política, é voltada para a participação da sociedade nos diferentes momentos de desenvolvimento das políticas públicas. Sugerem a descentralização do processo decisório e coloca especial atenção à gestão dos mecanismos de controle sobre a atuação dos gestores públicos. Permitindo criar, implantar e monitorar políticas de desenvolvimento de forma compartilhada entre estado, organizações sociais e agentes econômicos (Caffyn; Jobbins, 2009).

Em 25 de Julho de 2001, a Comissão Europeia aprovou o Livro Branco da Governança Europeia. Disponibilizado ao público através da Internet e distribuído sob a forma de brochura. O documento define propostas fundamentais de alterações em quatro grandes áreas de ação: 1) Reforço da participação. 2) Melhores políticas, melhor regulamentação e melhores resultados. 3) A contribuição da União Europeia para a governança global. 4) Definição das políticas e das instituições (CCE, 2001).

O documento foi elaborado para fornecer diretrizes à comunidade europeia como um todo, e desembocam na boa governança, que por sua vez se baseia em cinco princípios a seguir: 1) Abertura. As instituições devem trabalhar de maneira mais transparente, com comunicação mais ativa e com uma linguagem acessível ao público em geral; 2) Participação. Ampla participação cidadã em todas as fases de cada política, desde sua concepção até sua aplicação. O reforço da participação criará uma maior confiança no resultado e nas instituições que produzem as políticas; 3) Responsabilidade. Esclarecimento e assunção de responsabilidades de todos os agentes que intervêm nas políticas; 4) Eficiência. As medidas devem ser eficazes e oportunas, adaptadas aos objetivos e avaliáveis; 5) Coerência. Políticas devem ser coerentes com o resto da Europa, o que requer liderança política e um compromisso firme, para garantir uma abordagem comum e coerente no âmbito de um sistema complexo (CCE, 2001).

A boa governança é vista como um exercício de poder compartilhado e desenvolvimento de processos estratégicos participativos e solidários (Rodrigues; Malo, 2006). E acrescentam que a

governança ideal é resultado do acúmulo histórico das práticas, podendo ainda afirmar que a ausência destas, ou a incapacidade de introduzir novas práticas, favorecem o estabelecimento de más relações, sejam: fundadas em relações de poder assimétricas, clientelistas, hierárquicas e verticais, paternalistas, levando à distribuição desigual das riquezas no território, desfavorecendo grupos e segmentos sociais e pior, excluindo outros. (Rodrigues; Malo, 2006).

A boa governança do destino conduz à criação de condições adequadas para que todos os agentes envolvidos negociem, discutam e, finalmente, cooperem para alcançar os objetivos estabelecidos (Pulido; Pulido, 2014). Este conceito é bastante reiterado por vários autores, a participação de todos, isso inclui os residentes.

As principais características da boa governança incluem legitimidade, liberdade de associação, estruturas legais responsivas, responsabilização e transparência dentre outras. A gestão eficaz e eficiente do setor público e a cooperação entre o governo e as organizações da sociedade civil se tornaram uma obrigação (PNUD, 1994).

Para Martínez (2005), independentemente da entidade dos quais os princípios de boa governança sejam adotados, se torna fundamental que as estruturas de governança sejam: legítimas, representativas, participativas, transparentes, mediadoras de conflitos e interesses, eficientes e coerentes, colaborativas e decisórias.

Muitas funções de governança para o setor privado que tem principalmente fins lucrativos, estabelecidos nos princípios da OCDE, se traduzem diretamente em funções equivalentes para a governança pública.

As principais diferenças são a ausência de ações negociáveis, a necessidade de estabelecer legitimidade em uma base que não os direitos dos acionistas e a maior necessidade de transparência do uso de recursos do setor público. Segundo o Banco Mundial (IEG–World Bank, 2007), os órgãos de governo geralmente exercem seis funções principais: 1) Direção estratégica. Exercer uma liderança eficaz que otimize o uso dos recursos financeiros, humanos, sociais e tecnológicos do programa. Estabelecer uma visão ou uma missão para o programa, revisar e aprovar documentos estratégicos e estabelecer políticas e diretrizes operacionais. Monitorar continuamente a eficácia dos arranjos de governança do programa e fazer alterações conforme necessário. 2) Supervisão da gestão. Monitorar o desempenho gerencial e a implementação dos programas, nomeando o pessoal-chave, aprovando orçamentos e planos de negócios anuais e supervisionando os principais investimentos de capital. Promover processos de alto desempenho e eficiência, estabelecendo um equilíbrio apropriado entre o controle pelo órgão diretivo e o empreendedorismo pela unidade de gestão. Monitorar a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis, e com os regulamentos e procedimentos da organização anfitriã, conforme o caso. 3) Participação das partes interessadas. Estabelecer políticas para inclusão de *stakeholders* em atividades programadas. Assegurar a consulta, comunicação, transparência e divulgação adequadas em relação aos atores do programa que não estão representados nos órgãos diretivos do programa. 4) Gerenciamento

dos riscos. Estabelecer uma política para gerenciar riscos e monitorar a implementação da política. Assegurar que o volume de recursos financeiros seja compatível com as necessidades do programa e que as fontes de financiamento sejam adequadamente diversificadas para mitigar os choques financeiros. 5) Gestão de conflitos. Monitorar e gerenciar os potenciais conflitos de interesse dos membros do corpo diretivo e do pessoal da unidade de gestão. Monitorar e gerenciar interesses conflitantes entre os parceiros e participantes do programa, especialmente aqueles que surgem durante o processo de implementação do programa. Isto é particularmente importante para programas de parceria regional que estão explicitamente envolvidos na mitigação de conflitos entre países em relação ao comércio ou uso de recursos. 6) Auditoria e avaliação. Assegurar a integridade dos sistemas de relatórios contábeis e financeiros do programa, incluindo auditorias independentes. Definição de políticas de avaliação, comissionamento de avaliações em tempo hábil e supervisão da adoção de gerenciamento e implementação de recomendações aceitas. Garantir que as avaliações levem a aprendizado e aprimoramento programático (IEG–World Bank, 2007).

No caso de programas alojados em outras organizações, a organização anfitriã pode ser responsável por realizar algumas dessas funções em colaboração ou consulta com o corpo diretivo (IEG–World Bank, 2007). Segundo Pulido e Pulido (2014), uma boa governança é um meio importante para alcançar outras três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental, mas também é um fim em si mesma. Meio, porque é uma ponte para o desenvolvimento, “... como o desenvolvimento sustentável é o resultado da soma das ações, de todas as pessoas, então todas as partes interessadas deveriam participar da tomada de decisões em todos os níveis” (Pulido; Pulido, 2014).

Os princípios da boa governança precisam maximizar a governabilidade de todos os níveis e devem ser aplicáveis a todos os níveis de governança (baseados no conceito de governança multinível detalhado mais adiante). Desde as estruturas supranacionais, passando pelas nacionais, regionais e territoriais, até as estruturas locais (Pierre; Peters, 2000). O papel que a governança desempenha na gestão dos destinos passou a ser fundamental, como destaca: *el libro blanco de los destinos inteligentes*: “A governança e o modelo de destinos turísticos inteligentes se reforçam mutuamente, daí a conveniência de promovê-los de forma conjunta e integrada” (Blanco, 2015).

Do ponto de vista da cidade ou destino turístico inteligente, a governança é uma de suas características mais importantes (Giffinger et al., 2007), focada principalmente na participação social na tomada de decisões, na transparência e na ênfase nos serviços públicos. É até um dos fatores de sucesso de iniciativas inteligentes (Buhalis; Amaranggana, 2015). Em termos de aspectos como: colaboração, liderança, participação e parcerias, comunicação, compartilhamento de dados, responsabilidade e transparência (Blanco, 2015).

O conceito de destino turístico inteligente converge várias áreas, tais como: estruturas organizacionais, processos, governança e gestão (Koo et al., 2019). Para se alcançar a boa governança os princípios devem ser seguidos, implantando-os de acordo com a capacidade e cultura de cada

organização. Esta, se inicia pelo cumprimento destes, senão completamente, mas pelo menos até certo ponto (Santos-Júnior et al., 2019).

O desenvolvimento do “projeto europeu”, com a sua complexidade institucional, também contribuiu para a discussão desta problemática na esfera pública europeia, mediante a elaboração de um livro branco, elaborado sob o patrocínio da Comissão Europeia e com a definição de cinco princípios essenciais para uma boa governança: 1) Abertura; 2) Participação; 3) Responsabilização; 4) Eficácia; 5) Coerência (CCE, 2002).

Enquanto a experiência europeia fornece valiosas lições à realidade brasileira e de outros países; do outro lado do mundo e com sede no Canadá, o *Institute on Governance* (IOG) é uma instituição independente, sem fins lucrativos. Com a missão de “promover uma melhor governança no interesse público”, desenvolveu os princípios, padrões e práticas para a boa governança na esfera pública, no Canadá e no exterior.

Elaborado por: Laura Edgar, Claire Marshall & Michael Bassett em Ottawa, no ano de 2006, o *Institute On Governance*, publicou cinco (5) princípios para a boa governança na obra intitulada: “*Putting Good Governance Principles in Practice*”, Estes princípios são: 1) Legitimidade e Voz; Participação geral e equidade. 2) Direção; Estratégia e liderança. 3) Desempenho; Eficiência, eficácia e efetividade. 4) Responsabilização; Ações coerentes, políticas e transparência. 5) Justiça: Equidade e participação cidadã (Instituto de Governança do Canadá, 2006).

GOVERNANÇA DE DESTINOS TURÍSTICOS

O turismo decorre das dinâmicas existentes em um território visitado por viajantes, habitado por residentes, em espaços físicos reais que envolvem: atrativos turísticos, eventos, cultura, hospedagem, gastronomia, opções de lazer, entretenimento, recreação e outros serviços (Dwyer; Kim, 2003). Ocorre impulsionados por empresas privadas e empresas públicas, em infraestruturas preparadas para o turismo, com o uso de tecnologias, dentro de um ambiente cujas dimensões de governança foram estabelecidas previamente (Gretzel et al., 2017).

Ao definir o que é um destino turístico, Josep Valls (2006) aponta para um território, seja um país, região, estado, cidade ou simplesmente um lugar (desde que esteja dentro de um espaço geograficamente delimitado), que contém características próprias tais como: clima, infraestruturas e serviços. Além disso, é requerida uma gestão dos produtos turísticos, de forma intencional (através da governança). Este destino deve ser dotado de uma marca, que embute o clima, infraestruturas e serviços. Faz-se necessária sua comercialização integral, para que atraia turistas e os satisfaça (Valls, 2006).

Para operacionalizar o turismo é necessária a gestão, promoção e articulações do destino nos diversos níveis de atuação (local, regional e/ou nacional) por meio da coordenação, cooperação e colaboração das atividades e dos participantes. Também são requeridos esforços conjuntos destes atores para executar as tarefas e atender os anseios dos turistas ou visitantes (Ruschmann et al., 2017).

Apoiados em Buhalis (2000), Gândara et al. (2013) destacam a dificuldade de gerenciar os destinos turísticos, ressaltam: “O gerenciamento e a promoção se transformam num grande desafio devido à complexidade das relações entre os atores locais, bem como a variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e na produção dos produtos turísticos”.

As dificuldades estão no número de pessoas e no embate pelos interesses dos atores. Todos dentro de um ecossistema laborioso e que sofre influências internas e externas. Cada ator tentando fazer prevalecer seus interesses (Knopp, 2011). Devido aos fatores supracitados, há uma relação de interdependência entre as organizações que compõem o trade turístico (Velasco, 2014), tendo em vista que o turista requer de uma combinação de infraestruturas, equipamentos e serviços que não conseguem ser providos por uma única organização (Beni, 2006).

Por esses motivos, tanto os órgãos públicos, como as empresas da iniciativa privada e os representantes de classe (associações, *Convention & Visitors Bureau* e outros) devem participar de um processo de governança, para assim influenciar o planejamento turístico do destino (Massukado, 2005). Para Dwyer e Kim (2003) a governança do destino está diretamente relacionada com a atratividade deste. O qual implica no resultado alcançado pelo destino e ressalta a importância dessas atividades para a competitividade turística.

De acordo com a OMT (2016) a governança de um destino é geralmente atribuída a um órgão, geralmente de uma entidade pública atrelada ao governo do Estado, do município ou da União. cujo objetivo é fomentar, planejar e coordenar o desenvolvimento turístico de um destino como um todo. Esta organização está incumbida de coordenar os elementos que fazem parte do produto turístico, também deve fornecer serviços turísticos aos visitantes. Além disso, deve prover o *marketing* do destino para comercializá-lo de uma forma democrática para melhorar o bem-estar dos residentes.

A governança dos destinos turísticos é geralmente conduzida por uma Organização de Gestão de Turismo (OGD) ou também conhecida por *Destination Management Organization* (DMO) em inglês. Crouch e Ritchie (1999) ratificam, ao se referirem ao turismo como as atividades de promoção do destino e de marketing. Sendo estes os aspectos centrais da governança e as atividades desempenhadas são de responsabilidade da entidade que gestora do destino.

A grande tarefa está no processo de negociação, onde o primeiro dilema é conseguir ampla colaboração dos residentes, e o segundo ter a capacidade de moderar os debates com equidade para o processo de tomada de decisões em direção a uma visão coletiva destino, onde a DMO passa a ter o papel de coordenador ao invés de regulador (Coutinho; Nóbrega, 2019).

As DMOs detêm a competência e a legitimidade para a coordenação dos processos de marketing e desenvolvimento da marca do destino, além de: planejar e gerenciar o desenvolvimento deste. Tradicionalmente, também está incumbida de engajar as partes interessadas (*stakeholders*) no processo de tomada de decisões do destino. “Na medida em que os governos atuam embasados em práticas de boa

governança, a cidade se torna mais competitiva e atrai investimentos e profissionais para seus setores de mercado, incluindo o turismo” (Mira et al., 2017).

E assim como tudo vai mudando no mundo, as DMOs também estão evoluindo seus papéis. De regulador/hierárquico para o modelo de governança incorporado que concilia as perspectivas *top-down* e *bottom-up* no qual os *stakeholders* e os residentes permanecem em um estado de cooperação e onde a DMO é o coordenador do processo (Coutinho; Nóbrega, 2019). Segundo Thomas et al. (2015) ao se referirem às principais funções das organizações de gestão do destino (DMO) informam que estas são: 1) Coordenar estratégias de *marketing*, incluindo a marca turística do destino, bem como a gestão de informação e conhecimento sobre o destino; 2) Estabelecer redes e iniciativas para melhorar a oferta turística do destino; 3) Coordenar o planejamento e desenvolvimento da atividade turística (plano estratégico).

E ainda acrescentam que, na agenda de trabalho das DMO, entre outros fatores, está a discussão sobre a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para o turismo (Thomas et al., 2015). Mais adiante no mesmo texto, os autores ressaltam uma lista com nove oportunidades e os benefícios de fazer o monitoramento em mídias sociais. Quando tratado dentro do contexto de destino turístico inteligente, entende-se que faz parte basilar, tendo em vista que há necessidade de comunicação multicanal e com alta disponibilidade (7 x 24) com o residente, com o turista, com o *trade* e com as partes interessadas na DMO (*stakeholders*).

O novo modelo de governança pública surgiu devido às condições insatisfatórias dos modelos praticados anteriormente (Queiroz; Rastrollo-Horrillo, 2015). Por outro lado, Zhang (2011) menciona que a governança no turismo para ser eficiente, demanda ter um modelo voltado para redes ou parcerias entre os atores. Este novo modelo levou a uma reforma administrativa e do Estado, baseadas na equidade, transparência e a necessidade de soluções inovadoras para os problemas sociais (Silva et al., 2012).

Embora o conceito de governança pública seja amplo, durante algum tempo, foi entendida como sendo uma atribuição exclusiva dos governos, cujas tarefas deveriam ser a coordenação das políticas públicas voltadas para a gestão do turismo (Silva et al., 2016). Porém, Cooper et al. (2007) complementam que: sendo o turismo um sistema complexo e com características próprias, há a necessidade de articulação permanente entre os atores e agentes do processo de planejamento e gestão do setor.

Desta maneira, pouco tempo depois as perspectivas foram atualizadas e incluídos outros atores, dando lugar a uma nova era na governança do turismo (Zhang, 2011). Flores (2009) a descreve como um processo de gestão do destino pelo esforço combinado dos governos em todos os níveis, o grupo da iniciativa privada envolvida com o setor do turismo e os residentes.

Zhang (2011) destaca que a governança no turismo se atualizou novamente motivada pela influência no desenvolvimento econômico e social de um destino turístico, e assim, foram incluídos outros atores como: os representantes das entidades de classe das empresas de turismo, os residentes

diretamente afetados com o turismo e os turistas como parte interessada. E ainda surgem as instâncias de governança locais.

Embora bons exemplos de governança podem ser observados no turismo, nesses destinos, os atores ou partes interessadas, ou a terminologia em idioma inglês: *stakeholders*, fazem parte ativa e são uma das chaves do sucesso, porque as principais questões são abordadas por meio de planos de gestão e estruturas de governança (Caffyn; Jobbins, 2009). Por outro lado, Dreher et al. (2006), salientam que o pior obstáculo é a baixa eficiência coletiva. Devido principalmente à desarticulação, descontinuidade, falta de capacidade técnica e poucas estratégias de longo prazo.

Enquanto Dallabrida e Becker (2003), afirmam que a governança é um meio de construir consensos pela articulação dos diferentes atores/agentes. Hall (2011) respalda, aponta para a sustentabilidade como alvo a ser alcançado e indica que a cooperação entre os *stakeholders* é essencial na estruturação da governança local em busca de um padrão sustentável de desenvolvimento.

Arns (2009) também corrobora, mas inclui novos *stakeholders* e aponta para a necessidade de redes. Argumentando que as estratégias deverão ser desenvolvidas com a participação de todas as partes interessadas, incluindo os setores público e privado, as autoridades, os grupos ambientalistas e as comunidades locais para atingir os princípios de sustentabilidade. E isto se dá por meio de formas coletivas, como redes.

Enquanto a ênfase para crescimento do destino vem por conta de Vázquez Barquero (2000), “um acordo entre os atores públicos e privados que permite identificar as ações de natureza diversa que facilitam a promoção do desenvolvimento local integrado”, ao se referir a um pacto sócio territorial no destino turístico.

Porém, a percepção da necessidade da qualidade vem de Viana (2012), onde cita que a governança do turismo deve ter qualidade nas inter-relações e ainda enfatiza a necessidade de formalizar todo o processo dando um caráter legal.

Kazancigil (2002) adiciona um outro elemento à governança, ao descrever: “governança é caracterizada pelo envolvimento no processo de fazer política, das autoridades estatais e locais, bem como o setor de negócios, os sindicatos de trabalhadores e os agentes da sociedade civil, tais como ONGs e os movimentos populares”. Onde os envolvidos, “participam neste tipo de negociação, um processo de tomada de decisão relativamente horizontal, em oposição ao estilo mais hierárquico do governo tradicional” (Kazancigil (2002).

Por outro lado, Coppedge (1996) destaca que a governança deve ser capaz de transmitir confiança para ser reconhecida como legítima e eficaz por todos os atores que dela participam. Para isso acontecer, pressupõe que a atenção dos atores estratégicos está voltada aos processos de tomada de decisão, à solução dos conflitos e à percepção social da eficiência do sistema.

Assim, pode-se sintetizar que a participação ativa dos *stakeholders*, com a capacidade de construir consensos, forma em que acontecem os processos de governança em destinos turísticos e a formalidade

com a qual é tratada, é fundamental para alcançar ou não os resultados esperados (Dallabrida; Becker, 2011). “Entendendo que a governança do turismo impacta na gestão do turismo, levando os destinos a serem mais ou menos organizados e, portanto, mais ou menos atraentes para os turistas e visitantes” (Ruschmann et al., 2017).

Ainda segundo Dallabrida e Becker (2011), o pacto da governança estabelecido, é um projeto que utiliza os recursos e o potencial de desenvolvimento local, e deverá ser capaz de motivar e mobilizar empresários, investidores, empreendedores locais e entidades de classe. Assim, a integração das propostas e a percepção diferenciada de turismo resulta em um “pacto sócio territorial, ou seja, um projeto político de desenvolvimento da região. Esta, porém, precisa acumular poder político, compreendendo a dimensão da descentralização (...) capaz de fazer surgir o coletivo e o interesse grupal” (Dallabrida; Becker, 2003).

Para Duran (2013) a governança do turismo é uma prática governamental mensurável que visa gerenciar eficazmente o sector do turismo nos diferentes níveis de governo, através de formas de coordenação, colaboração e/ou cooperação eficiente, transparente e sujeita a prestação de contas, que viabilizam atingir as metas de interesse coletivo que compartilham as redes de atores que incidem no turismo, com o objetivo de alcançar soluções e oportunidades, baseadas em acordos sustentados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades compartilhadas (OMT, 2013).

O uso de modelos de análise e mensuração detalhada de indicadores, que têm como substrato os princípios de governança pública é uma inovação, cujo fim é de ser um mecanismo eficaz para o conhecimento do grau de governança praticado pela DMO, permitindo o acompanhamento da sua evolução (Oliveira; Pisa, 2015).

A governança, em seu sentido mais estrito, concentra-se nas instituições e regras que estabelecem os limites e os incentivos para a constituição e funcionamento de redes interdependentes de atores (governo, setor privado e sociedade civil) que atuam em esferas sociais determinadas. A governança nos permitiria ilustrar possíveis caminhos de desenvolvimento para fortalecer um gerenciamento de destinos mais eficiente e inclusivo (Velasco, 2008).

Percebe-se que a complexidade e o funcionamento sistêmico do turismo, pressupõem a participação de diversos atores ou agentes (*stakeholders*), tanto públicos e privados, envolvidos na gestão e promoção de produtos ou destinos turísticos. A coordenação e o comprometimento desses atores, bem como a visão estratégica e implementação de ações inovadoras frente às mudanças do mercado, são fatores essenciais (Santos-Júnior et al., 2017).

Tendo a eficiência e a governança como elementos transversais na evolução do destino, esta fronteira é denominada de destino turístico inteligente (Giner, 2017). Portanto, a transição para destino turístico inteligente implica no pensar das estratégias que as DMOs usarão para conseguir engajar todas as partes interessadas, garantindo a participação e a equidade no espaço social (Buhalis; Amaranggana, 2015; Giner, 2017). Além de responder de forma inovadora às demandas dos turistas de forma eficaz,

transparente e respeitando as regras e leis do país, de maneira que aumente a performance do destino como um todo (Gretzel et al., 2015; Charan et al., 2016).

Segundo a OMT (2019) o plano estratégico de turismo deve fixar o roteiro com: ações tangíveis e específicas, necessidades de recursos financeiros e humanos, identificação da(s) entidade(s) responsável(is) pela execução, parceiros em potencial, indicadores-chave de desempenho (KPI) e outros kits de ferramentas de medição.

Para atingir os objetivos definidos na política de turismo do destino (visão de médio e longo prazo). No passado, o roteiro foi formulado em um período de cinco anos. Agora, dadas as rápidas mudanças e desafios, tanto do lado da oferta quanto da demanda, a tendência é limitar o plano estratégico para um destino a um prazo mais curto de 2 a 3 anos (OMT, 2019).

O alcance da DMO pode incluir, entre outras, as seguintes atividades: 1) Planejamento estratégico e posicionamento de destino; 2) Regulamentação ou participação no processo de formulação das políticas, normas e demais regulações do turismo; 3) Implementação de políticas de turismo; 4) Inteligência de mercado: coleta e análise de dados, pesquisa de mercado e criação de conhecimento para tomada de decisão (interação entre a DMO e a Rede de Observatórios da OMT - INSTO).

Indo na mesma direção deste trabalho, em setembro de 2019 a OMT emitiu um documento intitulado: *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, onde fornece um conjunto de recomendações a serem consideradas pelas DMOs para melhorar seu planejamento, desempenho e aprimorar a governança.

No documento, a governança eficiente também inclui: a conscientização e orientação para o setor de turismo sobre necessidade de fornecer alta qualidade e excelência para o visitante. Além de promover o turismo sustentável, responsável e uma governança eficiente e transparente (OMT, 2019).

É imperante uma renovação completa nos destinos turísticos, que não se baseie nos velhos padrões, que redefina o paradigma. Está-se vendo a criação de um novo modelo turístico do século 21: o destino turístico inteligente (López de Ávila, 2016; Santos-Júnior et al., 2017). Nesse ambiente emerge-se novos modelos de negócios disruptivos que exploram as possibilidades do novo entorno tecnológico, alavancados nos câmbios e nos movimentos sociais (Buhalis; Amaranggana, 2014; Mendes Filho et al., 2019).

Este novo conceito implica em uma mudança de perspectiva. Não é suficiente pensar em aumentar a eficácia apenas utilizando todas as organizações que fazem parte, é necessário pensar em competitividade que tem um foco mais amplo (Gretzel et al., 2015). E isso é afetado pelas condições do entorno. Os âmbitos de abrangência de um destino turístico inteligente são tão amplos quanto a gestão do destino na sua dimensão global. No que tange à governança, a base é o planejamento prévio, com metodologias, que devem incluir a participação social e ainda que possibilite atingir um alto grau de consenso entre os stakeholders, mas com enfoque direcionado para o turista (Giner, 2017).

Para se adaptar à mudança implícita no uso do conceito de destino inteligente, é necessário que todos os setores da sociedade estejam presentes. O setor público e o setor privado devem trabalhar de forma coordenada, uma vez que compartilham o mesmo território (Blanco, 2015; Buhalis; Amaranggana, 2014).

Os princípios de governança (aplicáveis a todos os níveis de governo) são uma condição *sine qua non* no desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes (CCE, 2001). Blanco (2015) corrobora ao afirmar que os destinos inteligentes estão desenvolvendo novos modelos de governança adaptados ao tempo em que vivemos, liderados pela administração pública e com a participação ativa do setor privado (Blanco, 2015).

As tecnologias da informação e comunicação estão cada dia mais presentes no destino e tendem a aumentar cada vez mais em breve (Blanco, 2015). Com a entrada de robôs nos hotéis, a propagação dos sistemas de autosserviço, a explosão do *big data* através dos múltiplos sensores e processamento em tempo real, o uso intensivo da inteligência artificial nos equipamentos turísticos, os atrativos turísticos tirando vantagem da realidade aumentada, os destinos explorando seus recursos através da realidade virtual e outras tecnologias que apontam como realidade nos próximos anos (Gretzel et al., 2015).

PRINCIPIOS PARA A BOA GOVERNANÇA

Em 2015 a INVAT.TUR publicou um documento nominado “Manual de Destinos Turísticos Inteligentes”, no qual descreve cinco princípios para a boa governança de um destino turístico inteligente. Por serem princípios, podem ser aplicados em outros níveis de governo. Sendo estes: 1) Abertura dos dados: as instituições devem trabalhar de forma mais aberta, com uma comunicação mais ativa e conectada para acesso do público em geral; 2) Participação: ampliar a participação do cidadão em todas as fases de cada política pública, desde a sua concepção; 3) Responsabilidade: esclarecimento e responsabilidade de todos os agentes públicos; 4) Eficácia: as medidas devem ser eficazes e oportunas, adaptadas aos objetivos e avaliável; 5) Coerência: às políticas devem ser coerentes, que requer liderança política e compromisso.

Segundo Mira et al. (2017), a aplicação dos princípios da boa governança ajuda aos órgãos governamentais a garantir o bom desempenho da organização de gestão de turismo (DMO), contribuindo positivamente para: 1) O alinhamento da governança do turismo com a governança da cidade inteligente; 2) A clara responsabilização pelo fornecimento e pelas demandas da atividade do turismo com vistas a atingir os objetivos estabelecidos; 3) A sustentabilidade e continuidade como destino turístico inteligente; 4) A inovação no turismo: seja nos serviços, no mercado e/ou nos negócios; 5) A alocação eficiente dos recursos. 6) A realização efetiva dos benefícios esperados dos investimentos; 7) Operação e utilização adequada das estruturas nos atrativos turísticos; 8) Boas práticas nos relacionamentos com as partes interessadas.

As estruturas de governança ao assegurarem que suas organizações de turismo e as instâncias de governança sigam estes princípios terão um auxílio no incentivo à exploração de oportunidades e um apoio na gestão de riscos decorrentes do turismo nos destinos (INVAT.TUR, 2015).

Embora os princípios para a boa governança apresentados pelo Livro Branco sobre a Governança Europeia (2001), não sejam específicos para o turismo, mas como são princípios é possível utilizá-los e aplicá-los aos destinos turísticos. Sendo estes, fundamentais para a instauração de uma governança mais democrática.

MATERIAL E MÉTODOS

Com o objetivo de apresentar uma revisão da literatura concernente à governança pública e à governança do turismo como o alicerce para esta redação científica, foi realizada uma pesquisa profunda da literatura nas bases de dados do portal capes (<http://periodicos.capes.gov.br/>) dando ênfase para a base de dados Scopus®. Os parâmetros usados para as buscas foram: “governança pública” + “princípios” + “boas práticas”. Quanto ao recorte temporal foram aplicados os critérios de: máximo de 20 anos, isto é, 2002 em diante. Quanto aos tipos de documentos: disponibilidade gratuita, em idiomas: restrito a: inglês, português e/ou espanhol.

Critérios de inclusão e de exclusão foram elaborados para evitar repetições, para incluir trabalhos que não foram achados pelos parâmetros usados. Assim mesmo, depois de selecionados, foram validados usando os critérios de: título, relevância e leitura do resumo. O mesmo processo foi realizado utilizando a base de dados do Google scholar.

A pesquisa aconteceu no período de abril de 2020 até junho de 2020 e foram encontrados mais de 3.000 documentos, tendo que usar filtros para simplificar os resultados, excluindo governança corporativa, estudos de caso, dentre outros. Este trabalho fundamentado por uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, estudo tipificado como ensaio teórico, a fim de obter para si e poder comunicar aos seus pares, reflexões sobre governança sendo mais específicos para a governança do turismo, que possam interessar à dimensão da academia e contribuam na melhoria do mundo real.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das leituras e entrando em um processo reflexivo, dentro de uma perspectiva holística da governança do turismo e dos seus impactos nos destinos, infere-se que: desde que devidamente cuidados, com a manutenção adequada e fazendo uma boa gestão, os atrativos turísticos não ficam obsoletos. Por exemplo, visitar o Coliseu em Roma, as pirâmides do Egito, o Paternon na Grécia, a Estátua da Liberdade em Nova Iorque, o Cristo Redentor no Rio de Janeiro, a Torre Eiffel em Paris, e tantos outros ícones do turismo, por mais que tenham mais de mil anos, ainda são o objeto do desejo de milhares de turistas.

Para tal, a governança em destino turístico inteligente é importante para garantir que se estabeleçam condições para manter o turismo. Integrando infraestruturas da cidade, meios de

hospedagem, restaurantes e os outros elementos de suporte ao turismo para não deixar o atrativo isolado (Gretzel et al., 2015). A integração entre as cidades e o destino se torna vital. Não se pode pensar em desenvolvimento do turismo inteligente, sem pensar em desenvolvimento da cidade inteligente também.

Parte-se do princípio de que, as mudanças e as melhorias acontecem propositalmente ao longo do tempo e em estágios, onde em cada nível são consolidadas estruturas capazes de dar suporte efetivo às demandas de melhora e que estas ocorrem na tríade: pessoas, processos e ferramentas tecnológicas. E que, para ter bom desempenho as DMOs devem investir seus esforços para aumentar sua performance na governança, até chegar ao topo e manter-se no quinto estágio constantemente.

Ainda no processo reflexivo, depreende-se que apesar das mudanças climáticas globais de alguma ou várias maneiras afetam as paisagens e o turismo, secando rios, derretendo nevados, inundando paraísos etc., mesmo assim, alguns turistas ainda visitarão esses atrativos, quiçá em menor número e intensidade. Mas, a boa governança em destino turístico inteligente permitirá que o destino ainda mantenha sua atratividade e competitividade.

Isto porque o turismo, também detém algum grau de importância socioeconômica para o território inteligente. E o uso das tecnologias viabilizará que o turista veja como eram os atrativos turísticos antes das mudanças climáticas, ou de transformações oriundas da danificação destas.

REFERÊNCIAS

- Andrade, A., & Rossetti, J. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Editora. Atlas, 5ª ed. São Paulo – SP
- Blanco, J. (2015). *Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación el turismo digital*. LID Editorial Empresarial, Madrid.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A., (2014). *Smart Tourism Destinations*, In: Xiang, Z., Tussyadiah, I., (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 553-564) Vienna, Austria: Springer. Dublin: IFITT.
- Carvalho, F. (2017) *Governança municipal: os cidadãos nas assembleias municipais. O caso da Grande Lisboa, em particular Lisboa, Cascais e Vila Franca de Xira*. Dissertação de mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas
- CCE, (2001). *Comissão das Comunidades Europeias - Governança Europeia: Um Livro Branco*. Bruxelas, Bélgica. Disponível em: <http://www.laicidade.org/wpcontent/uploads/2006/09/ue-governanca-2001.pdf> Acesso: 17/ago/2018.
- Charan, D; Chouhan, A., & Pereira, A. (2016). *Smart Tourism System*. *International Journal of Engineering and Computer Science*, v.5., pp. 29-31.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Turismo: princípios e prática*. Editora: Bookman. 3ª ed. São Paulo – SP

- Fukuyama, F. (2013) What Is Governance? Working Paper 314. Washington, DC: Center for Global Development. Último acesso em: 23/out/2017. Disponível em: https://www.cgdev.org/sites/default/files/1426906_file_Fukuyama_What_Is_Governance.pdf.
- Gândara, J., Ruiz, T., Chim-Miki, A. & Biz, A., (2013) O Ciclo de Vida e o Posicionamento Competitivo dos Produtos Turísticos de Foz do Iguaçu desde a Perspectiva dos Atores Locais. *Investigaciones Turísticas* N° 6, pp. 1-26.
- Giner, D. (2017). Hacia una nueva gobernanza del destino turístico: el enfoque de los destinos turísticos inteligentes. *Oikonomics, revista de economía, empresa y sociedad, Universidad Oberta de Catalunya – UOC*, n.7, pp. 21-27.
- Gretzel, U.; Koo, C.; Sigala, M. & Xiang, Z. (2015). Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. *Electronic Markets*, v. 25, n.3, pp. 175-177.
- Gretzel, U., Kopera, S., Reino, S. & Koo, C. (2015). Smart Tourism Challenges. Último acesso em: 11/abril/2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301295363_Smart_Tourism_Challenges.
- Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 9, n. 4-5.
- IBGP- Instituto Brasileiro de Governança Pública (2018). Conceitos de Governança no Setor Público. Último acesso em: 22/maio/2019. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-no-setor-publico/>
- IEG–World Bank (2007). Independent Evaluation Group–World Bank. Governance and Management. In: *Global Evaluations Sourcebook, 2007*. Último acesso em: 14/mai/2019. Disponível em: <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/37981082.pdf>
- INVAT.TUR (2018). Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. Manual Operativo para configurar destinos turísticos inteligentes. Universidad de Alicante.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1994). The Nature of Man. *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press. *Journal of Applied Corporate Finance*, v.7, n.253 2, pp. 4 – 19. Último acesso em: 16/maio/2019. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5471.
- Kjaer, A. (2004). *Governance: key concepts*. Cambridge, UK.
- López de Ávila, A. & Garcia, S. (2016). Destinos turísticos inteligentes. Disponível em: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/395/LOPEZ%20DE%20AVILA%20y%20GARCIA.pdf>. Acesso em: 17/fev/2018
- López de Ávila, A. (2016). La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales. Acesso em: 11/jan/2017. Universitat Rovira | Virgili. ebook, disponível em http://www.thinktur.org/media/libro-COMTUR_2.0.pdf

- López de Ávila, A. (2015). *Smart Destinations: XXI Century Tourism*. Presented at the ENTER2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, February 4-6, 2015, Lugano, Switzerland.
- Martínez, A. (2005). *La Gobernanza Hoy: Introducción*. In: A. C. Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 11-35). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública
- Mendes Filho, L., Silva, J. C., & Silva, D. (2019). *Percepções e perspectivas de destino turístico inteligente: um estudo de caso com a Secretaria Municipal de Turismo em Natal/RN*. *Turismo: Estudos & Práticas*. (RTEP/UERN), Mossoró/RN, v.8, n.1, pp. 98 – 124.
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). *O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceitual (1999-2014)*. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v.11, n.1, pp. 53-70.
- MTUR (2019) Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo. Último acesso: 12/fev/2018. Disponível em: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=124
- Nóbrega, W. (2015). *Arenas Públicas de Turismo: Proposta Metodológica para Avaliação de Instâncias de Governança Local / Regional*. In: 7º Encontro Nacional da ANPPAS, Brasília-DF, 2015.
- OCDE (2013) - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Governança multinível para políticas de desenvolvimento regional mais eficazes*. In: *Relatório territorial da OCDE: Brasil*. OECD Publishing. (pp. 161 – 231). Último acesso em: 17/fev/2019. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regionaldevelopment/relatorio-territorial-da-ocde-brasil_9789264189058-pt#page26.
- OMT- Organização Mundial de Turismo (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. Último acesso em: 24/setembro/2019. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841>.
- Pierre, J. & Peters, B. (2000). *Governance, Politics and the State*. Ed: Basingstoke, MacMillan Press.
- Pulido-Fernández, M., López-Sánchez, Y., & Pulido-Fernández, J. (2013). *Methodological Proposal for the Incorporation of Governance as a Key Factor for Sustainable Tourism Management: The Case of Spain*. *International Journal of Humanities and Social Science*. v.3, n.15.
- Pulido-Fernández, M. & Pulido-Fernández, J. (2014). *¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos*. *Revista Pasos*. v.12, n.4, pp. 685- 705.
- Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos*. *Tourism & Management Studies*. v.11, n.2, pp. 47-55.

- Santos-Júnior, A., Mendes-Filho, L., Almeida-García, F. & Simões J. (2017). Smart Tourism Destinations: un estudio basado en la visión de los stakeholders. *Revista Turismo em Análise*, v.28, n.3, pp. 358-379.
- Silva, L.; Mantovaneli Jr, O. & Sampaio, C. (2012). Gobernanza y territorialidade en el desarrollo turístico regional: El caso del Oktoberfest en Blumenau – Brasil. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 21, (pp. 1369-1388).
- Thomas, G., Biz, A., & Bettoni, E. (2015) Análise da gestão e monitoramento em mídias sociais pelas Destination Management Organizations (DMO) de Curitiba PR. *Anais do XII Seminário ANPTUR*.
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo, v.14, n.1, pp. 9-22.
- Velasco, M. (2008). Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino? In: XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, Barcelona, España
- Xiang, Z., Tussyadiah, I., & Buhalis, D. (2015). Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, pp. 143-144.
- Zhang, L., Li, N., & Liu, M. (2012). On the basic concept of smarter tourism and its theoretical system. *Tourism Tribune*, v.27, n.5, pp. 66-73.

Índice Remissivo

C

comunicação organizacional, 59, 60, 61, 63, 65,
67, 68, 71
cultura turística, 58, 59, 63, 65, 68, 69, 71

E

Educação, 25, 32, 34
Eventos, 50

I

Inteligência emocional, 43, 46, 47

L

Liderança, 44, 47

M

mediações digitais, 58, 62, 74
memórias coletivas, 59, 61, 68

S

semiótica peirceana, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 74

T

Turismo pedagógico, 35

Sobre os organizadores





  **Queila Pahim da Silva**

Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico nas áreas de Turismo, Hospitalidade e Lazer no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB). Doutora em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2012); Especialista em Planejamento e Consultoria Turística pela Faculdade Estácio de Sá RN (2009); Bacharel em Turismo pela Faculdade de Ciências Cultura e

Extensão do Rio Grande do Norte (2005) e técnica de Guia de Turismo pelo SENAC RN (2005). Atua nas áreas de formação de professores para a educação bilíngue de Surdos, educação de Surdos e oratória para ouvintes. Participa dos Grupos de Pesquisa: Grupo de Estudos Críticos e Avançados em Linguagens (GECAL) da Universidade de Brasília, Comunidade Escolar: Encontros e Diálogos Educativos da Universidade Católica de Brasília e Ensino de Libras - Língua Brasileira de Sinais do Instituto Federal de Brasília. Faz parte do corpo editorial da Pantanal Editora.



  **Sergio Ramiro Rivero Guardia**

Doutor em turismo (2020), mestre em sistemas e computação na área de engenharia de software pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte UFRN (2002). Graduado em processamento de dados pela Universidade Federal de Campina Grande UFCG (1987). Atualmente é engenheiro de sistemas e consultor em tecnologias da informação e comunicação na DATANORTE (Companhia de Processamento de Dados do RN) e professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Com larga experiência na área de

sistemas de informação empresarial e assessoria na gestão de empresas, tendo participado na modelagem de processos de negócios e no desenvolvimento de sistemas computadorizados, atuando principalmente nas áreas de: Inovação, gestão da TIC, gerenciamento de projetos, integração, desenvolvimento e implantação de sistemas de informação, negócios eletrônicos, sistemas de qualidade ISO e mais recentemente em marketing digital. No momento interessado em cidades e destinos inteligentes.



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br