



**Uema**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO MARANHÃO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS  
EXATAS E NATURAIS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA, NATUREZA E DINÂMICA DO  
ESPAÇO

SILVIA ROMANA COSTA DE ALBUQUERQUE DOS SANTOS

**INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS:** análise sob a ótica de destinos  
turísticos inteligentes no âmbito da governança turística

São Luís  
2024

SILVIA ROMANA COSTA DE ALBUQUERQUE DOS SANTOS

**INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS:**

análise sob a ótica de destinos turísticos inteligente no âmbito da governança turística

Relatório de Defesa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia, Natureza e Dinâmica do Espaço (PPGeo) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Geografia.

Orientanda: Silvia Romana Costa de Albuquerque dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Saulo Ribeiro dos Santos

Co-orientador: Prof. Phd. Alexander Zuñiga-Collazos

São Luís

2024

Santos, Sílvia Romana Costa de Albuquerque dos.

Instância de governança do polo São Luís: análise sob a ótica de destinos turísticos inteligente no âmbito da governança turística ./Sílvia Romana Costa de Albuquerque dos Santos . São Luís - MA, 2024.

209p.

Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Geografia, Natureza e Dinâmica do Espaço - PPGeo ) Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Ribeiro dos Santos.

. Co-orientador: Prof. Dr. Alexander Zuñiga- Collazos

1. Destino turístico inteligente. 2. Governança turística.. 3. Polo turístico São Luís. 4. Território-rede. I.Título.

CDU:352:338.48 (812.1)

**Elaborado por Luciana de Araújo - CRB 13/445**

SILVIA ROMANA COSTA DE ALBUQUERQUE DOS SANTOS

**INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS:**

análise sob a ótica de destinos turísticos inteligente no âmbito da governança turística

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ANDERSON GOMES DE SOUZA  
Data: 11/03/2025 09:15:34-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Anderson Gomes de Souza

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** CARLOS EDUARDO SILVEIRA  
Data: 07/03/2025 17:48:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Silveira

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Geografia, Natureza e Dinâmica do Espaço.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** SAULO RIBEIRO DOS SANTOS  
Data: 07/03/2025 17:39:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Saulo Ribeiro dos Santos

(Orientador)



---

Prof. Dr. Alexander Zuñiga- Collazos

(Co-orientador)

Dedico este trabalho a minha família por sempre me encorajar, aos amigos pelo apoio e a mim mesma, por não ter desistido da jornada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua infinita bondade me guia, molda meus valores e faz encontrar sentido na vida e no que realmente importa.

A minha mãe Maria Helena, um exemplo de mulher, grande incentivadora dos meus estudos e apoiadora dos meus projetos, dedicou-se continuamente ao bem-estar das filhas e da família, em todos os aspectos possíveis. A minha irmã Selma Romana, uma das minhas inspirações de ser humano e ética profissional. Não poderia ter uma companheira de vida melhor para me apoiar e construir uma história da família com muito equilíbrio, respeito e amor. Ao meu amado esposo Nataniel Martins, amigo, companheiro e confidente. Grande incentivador para tomada de decisões importantes na minha vida e que ao longo desses 11 anos vemos percorrendo uma caminhada cheia de aprendizado, de evolução e cuidado mútuo.

Aos meus queridos amigos de vida, do trabalho que fazem parte do meu dia a dia em que não caberia especificar pela quantidade e minha enteada Ellen Victória, agradeço as palavras de incentivo e pela compreensão da minha ausência nesta fase de dedicação e foco nos estudos. Aos amigos que o PPGEIO me deu, em especial Chirlene Pessoa, Vinícius Aguiar e Elizabeth Pessanha. Como foi importante o suporte deles na caminhada do mestrado. Diante de tantos desafios vividos, o fardo tornou-se mais leve pela atenção e partilha. A Nana Alves, que sempre esteve aberta a escuta e que assume um papel muito importante para além de sua função como secretária, feita com muita excelência.

Sou grata a Universidade Estadual do Maranhão- UEMA e a Secretaria de Municipal de Turismo de São Luís que através do termo de cooperação técnica possibilitou o egresso de servidores públicos, assim como a mim, à oportunidade de qualificação. Ao meu orientador Prof. Dr. Saulo Ribeiro dos Santos, o qual considero como um mentor e que acompanha minha jornada acadêmica desde a graduação. Gratidão a todas as oportunidades e toda a ajuda. Ao meu co-orientador Alexander Zuñiga, pelo acolhimento e orientação. Por fim, agradeço a mim mesma, por não ter desistido. É preciso muita persistência e fé para ressignificar essa trajetória como pesquisadora. Ainda existem grandes abismos na compreensão do papel da mulher e de suas multitarefas. Sou dona de casa, filha, esposa, madrastra, coordenadora e gestora de pessoas, pesquisadora. Foi uma trajetória bonita e dolorosa de autoconhecimento e de muito crescimento profissional. Tudo valeu a pena. O título de mestra em Geografia é uma consequência desse esforço.

*O nosso destino nunca é um lugar,  
mas uma nova maneira de olhar para as coisas.  
(Henry Miller)*

## RESUMO

As relações que se estabelecem o turismo e o território dependem da concepção que se tem sobre eles, pois, os processos de apropriação de trechos do espaço pelos diversos agentes sociais produtores do turismo, resultam no acontecer de um fenômeno socioespacial e na concretização de uma atividade econômica que se coloca como uma das mais dinâmicas da economia global na atualidade. Tal dimensão espacial do fenômeno turístico deve ser observada pelo olhar complementar, concorrente e antagônico dos processos de apropriação e dominação do espaço pelos diversos agentes do setor. Sendo o turismo um fator básico de dinamização social e que movimenta uma cadeia constituída por diversas atividades produtivas interligadas, o enfoque desta pesquisa é dar destaque a prática da governança turística numa concepção de destino turístico inteligente no território do polo turístico São Luís, que tem sido fortalecido no Brasil por meio do Ministério do Turismo. Portanto, objetiva-se analisar os indicadores de governança turística através do Plano Metodológico Destino Turístico Inteligente (DTI) Brasil do Ministério do Turismo (2022), utilizando como referência a Instância de Governança do Polo São Luís, localizado no estado do Maranhão. Adota-se como desenho metodológico a pesquisa bibliográfica e documental, além da técnica de análise de conteúdo através do cruzamento das informações levantadas por meio da compilação das atas das reuniões da Instância de Governança do Polo São Luís do período de 2021 a 2023, com os requisitos do Plano Metodológico DTI Brasil no Eixo Governança. Por fim, é adotada a análise por meio da técnica “diário de bordo” que evidencia a participação do pesquisador como observador durante as nove reuniões de planejamento da Instância, realizadas entre os anos de 2021 a 2024. Os resultados apontam uma integração e coordenação sinérgica que facilita a condução de atividades e ações propostas pela governança do polo turístico São Luís. Nota-se ainda a regularidade de reuniões com participação efetiva dos membros da Instância de Governança do Polo São Luís conforme calendário definido previamente, bem como, a disponibilização das pautas discutidas para acesso ao público, onde sinaliza que este grupo direciona sua gestão de forma transparente e acessível. Com relação ao modelo DTI - Eixo Governança, identificou-se que todos os subeixos foram contemplados, em maior evidência os encaminhamentos relacionados a participação e gestão aberta e os menos evidenciados estão relacionados a planejamento e uso dos solos e gestão digital. O estudo demonstra a participação majoritária da gestão pública e a necessidade do envolvimento de novos atores e uma discursão introdutória sobre a aplicação do modelo DTI em IGR's.

**Palavras-chave:** Destino turístico inteligente. Governança turística. Polo turístico São Luís. Território-rede.

## ABSTRACT

The relationships established between tourism and territory depend on the conception we have about them, as the processes of appropriation of stretches of space by the various social agents producing tourism result in the occurrence of a socio-spatial phenomenon and the implementation of an activity economy that stands as one of the most dynamic in the global economy today. This spatial dimension of the tourist phenomenon must be observed through a complementary, competing and antagonistic view of the processes of appropriation and domination of space by its various agents. As tourism is a basic factor of social dynamization and moves a chain made up of several interconnected productive activities, the focus of this research is to highlight the practice of tourist governance in a concept of smart tourist destination, which has been strengthened in Brazil through several federal and state programs. Therefore, the objective is to analyze tourism governance indicators through the DTI Brazil Methodological Plan of the Ministry of Tourism (2022), using the São Luís Polo Governance Instance as a reference. Bibliographic and documentary research is adopted as a methodological design. The content analysis technique will be applied by crossing the information collected through the compilation of the minutes of the meetings of the São Luís Hub Governance Instance from 2021 to 2023, with the requirements of the DTI Brasil Methodological Plan in the Governance Axis. Finally, the analysis using the “logbook” technique, which highlights the researcher’s participation as an observer during the Instance’s planning meetings. The first results point to synergistic integration and coordination that facilitates the conduct of proposed activities and actions. It is also noted the regularity of meetings with effective participation of members of the São Luís Polo Governance Body according to the previously defined calendar, as well as the availability of the discussed agendas for public access, which signals that this group directs its management in a transparent and accessible manner. In relation to the DTI model - Governance Axis, it was identified that all sub-axis were covered, most notably the referrals related to participation and open management and the least evident are related to planning and use of land and digital management. The study demonstrates the majority participation of public management and the need for the involvement of new actors and an introductory discussion on the application of the DTI model in IGR's.

**Keywords:** Smart destination. Tourism Governance. Cooperation Networks. Territory network.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura metodológica e fases da pesquisa.....	34
Figura 2: Passeios Náuticos como atrativo turístico no município de Raposa-MA.....	45
Figura 3: Complexo Parque Aquático Valparaíso Adventure Park, no município de Paço do Lumiar-MA.....	45
Figura 4: Lógicas de Territorialização do turismo.....	47
Figura 5: Sistema da atividade turística através das dimensões das redes geográficas.....	65
Figura 6: O turismo como um sistema complexo e dinâmico.....	68
Figura 7: Desafios organizacionais na governança turística .....	80
Figura 8: Estrutura de coordenação do Programa de Regionalização no Brasil .....	83
Figura 9: Pelourinho.....	93
Figura 10: Igreja Matriz.....	93
Figura 11: Doce de Espécie.....	93
Figura 12: Festejo do Divino Espírito Santo.....	93
Figura 13: Prática de canoagem.....	94
Figura 14: Barração de Bumba meu Boi.....	94
Figura 15: Parque Aquático Valparaíso Adventure Park.....	94
Figura 16: Praia Carimã- Fronhas Maranhenses.....	95
Figura 17: Passeio Náutico e embarcações em Raposa.....	95
Figura 18: Prato Paelha a Tia Mundoca.....	95

Figura 19: Rendeira de Bilro.....	95
Figura 20: Santuário e Imagem do Padroeiro do Maranhão, São José de Ribamar.....	97
Figura 21: Praia de Juçatuba.....	97
Figura 22: Manifestação Cultural Bumba Meu Boi.....	98
Figura 23: Manifestação Cultural Tambor de Crioula.....	98
Figura 24: Rua do Giz, Centro Histórico.....	98
Figura 25: Gastronomia Regional.....	98
Figura 26: Identidade promocional turística do Polo São Luís.....	99
Figura 27: Etapa metodológica do Plano Estratégico de Turismo do Maranhão 2020.....	102
Figura 28: Objetivos do Plano Maior 2020 para o turismo no Maranhão.....	103
Figura 29: 1ª Reunião da IGR Polo São Luís realizada em janeiro de 2022.....	108
Figura 30: Representantes da IGR Polo São Luís gestão ano 2022.....	108
Figura 31: Calendário de capacitação ofertada aos profissionais setor do turismo do Polo São Luís.....	108
Figura 32: Rede Social IGR Polo São Luís.....	109
Figura 33: Materiais promocionais IGR Polo São Luís (folders, windbanner e camisa).....	109
Figura 34: Windbanner promocional da IGR Polo São Luís.....	110
Figura 35: Camisa promocional da IGR Polo São Luís.....	110
Figura 36: Membros e representantes da IGR Polo São Luís durante o Festival Gastronômico no município de São José de Ribamar-MA.....	111
Figura 37: Card promocional do roteiro Rota da Ilha.....	112
Figura 38: Camadas conceituais para o Turismo Inteligente.....	118

Figura 39: Benefícios do DTI por grupo de interesse.....	124
Figura 40: Cidade de Benidorm, Espanha.....	125
Figura 41: Mapa turístico da cidade de Benidorm (ES) em braile.....	125
Figura 42: Pilares de destinos turísticos inteligentes.....	126
Figura 43: Logomarca promocional Modelo DTI Brasil.....	132
Figura 44: Eixos DTI BRASIL.....	134
Figura 45: Etapas da metodologia DTI Brasil.....	136
Figura 46: QR Code- Formulário Manifestação de Interesse.....	139
Figura 47: Central de Atendimento ao Turista Online.....	140
Figura 48: Ferramenta Audioguia para Visitantes no Museu da Gastronomia Maranhense em São Luís-MA.....	140
Figura 49: Card de divulgação da Feira Internacional de Destinos Inteligentes.....	141
Figura 50: Rede de cooperação com intensidade de articulação mediante participação das reuniões IGR Polo São Luís anos de 2021 a 2023.....	173

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Pesquisa de ocupação hoteleira dos Polos São Luís, Lençóis e Delta e Chapada das Mesas entre janeiro e março de 2024.....	58
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Matriz de avaliação de requisitos para elaboração do plano de transformação DTI Brasil.....	32
Quadro 02: Modelo de análise de Atas IGR Polo São Luís dos anos de 2021 a 2023.....	35
Quadro 3: Competências das IGRs e órgãos municipais de turismo.....	85
Quadro 4: Secretarias municipais que integram a IGR Polo São Luís.....	93
Quadro 5: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Alcântara-MA.....	94
Quadro 6: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Paço do Lumiar-MA.....	95
Quadro 7: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Raposa-MA.....	96
Quadro 8: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de São José de Ribamar-MA.....	97
Quadro 9: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de São Luís- MA.....	120
Quadro 10: Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes.....	146
Quadro 11: Competências das IGRs e órgãos municipais de turismo.....	151
Quadro 12: Anexo 2- Matriz De Avaliação de Requisitos para Elaboração do Plano de Transformação DTI Brasil.....	151
Quadro 13: Etapas para aplicação dos subeixos Governança-metodologia DTI Brasil.....	152

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Turismo Global (2017-2021).....	53
Gráfico 2: Os dez melhores países da América Latina e Caribe para turismo (2017-2021).....	54
Gráfico 3: Proporção do turismo para projetos de investimento com capital estrangeiro na Latina América e Caribe (2017-2021).....	55
Gráfico 4: Estados brasileiros mais visitados no verão pelos brasileiros nos meses de janeiro a março de 2024.....	57
Gráfico 5: Arrecadação anual do ISS do Turismo do município de São Luís.....	59
Gráfico 6: Ações IGR Polo São Luís ano 2021 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil.....	154
Gráfico 7: Ações IGR Polo São Luís ano 2022 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil.....	157
Gráfico 8: Ações IGR Polo São Luís ano 2023 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil.....	163
Gráfico 9: Ações efetivas e não efetivas da IGR Polo São Luís ano 2023 em porcentagem.....	168
Gráfico 10: Atores sociais participantes da IGR Polo São Luís de 2021 a 2023.....	170

## LISTA DE MAPAS

Mapa 01: Polos Turísticos do Estado do Maranhão.....	23
Mapa 02: Mapa de localização do Polo São Luís-MA.....	25
Mapa 3- Principais elementos de atratividade turística dos municípios do Polo São Luís.....	98
Mapa 4: Categorização dos municípios do estado do Maranhão que integram o Mapa do Turismo Brasileiro.....	104
Mapa 5: Países da América Latina que aderiram ao projeto DTI.....	129
Mapa 6: Cidades participantes do projeto DTI Brasil em transformação (2021 e 2023).....	138

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CADASTUR	Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DTI	Destinos Turísticos Inteligentes
EMBRATUR	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
FDI	Financial Times Group
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IGR	Instância de Governança Regional
ISS	Imposto sobre Serviço
MTUR	Ministério do Turismo
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
PNT	Plano Nacional de Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEGITTUR Turísticas, SA.	Sociedad Estatal para La Gestión de La Innovación y la Tecnologías

UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UNE	Una Norma Española
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	29
<b>3. PERSPECTIVA INTEGRADORA DO TERRITÓRIO</b> .....	36
3.1 Território-rede e o turismo: avançando sobre as dimensões espaciais e suas interações .....	37
3.2 Complexidades das relações território-rede e o turismo .....	48
<b>4. REDE, TERRITÓRIO, GOVERNANÇA E TURISMO</b> .....	62
4.1 Integração e relação entre redes de cooperação e governança turística .....	62
4.2 Governança Turística: estratégias de redes como oportunidade do desenvolvimento “responsável” do turismo .....	71
4.3 Desafios Contemporâneos: A dialética sobre o discurso da governança turística no território .....	77
<b>5. INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS</b> .....	81
5.1 A Formação dos modelos de governança regionais do turismo no Brasil .....	82
5.2 A formação da Instância de Governança do Polo São Luís .....	92
<b>6. DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES</b> .....	115
6.1 Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): bases conceituais e origem .....	117
6.2 Implantação do Destino Turístico Inteligente no Brasil .....	132
6.3 A Governança turística: retomar para avançar .....	144
<b>7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	149
7.1 Aplicação de metodologia DTI Brasil - Eixo Governança, para análise das Atas de Reuniões da IGR Polo São Luís nos anos de 2021 a 2023 .....	150
7.2 Apontamentos relevantes a partir da observação dos resultados sobre a governança turística da IGR Polo São Luís .....	174
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	179
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	183
<b>APÊNDICES</b> .....	201
APÊNDICES A- Análise das Atas IGR Polo São Luís – ano 2021.....	202
APÊNDICE B - Análise das Atas IGR Polo São Luís – ano 2022.....	204
APÊNDICE C - Análise das Atas IGR Polo São Luís – ano 2023.....	206
<b>ANEXOS</b> .....	207
ANEXO A- Regimento interno IGR 2010.....	208



## 1 INTRODUÇÃO

Para justificar a escolha do tema da dissertação, considera-se importante apresentar as minhas principais referências nessa trajetória. Sou Turismóloga, formada pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), cursado no período de 2008 a 2013. Estudei em escola pública do ensino fundamental ao médio e a aprovação na UFMA é motivo de muito orgulho para mim, pois, lembro detalhadamente até hoje os caminhos que percorri para alcançar esse objetivo. A partir da vivência da caminhada acadêmica e profissional em diversas organizações públicas e privadas, foi no Turismo que encontrei o dinamismo e a interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento.

Portanto, destaco que o fenômeno turístico não se limita a construir análises somente sobre o deslocamento de pessoas, ela se expande aos desdobramentos de aspectos geográficos vinculados a dinâmica do espaço e da natureza, das relações sociais, culturais e patrimoniais, de transporte, de entretenimento e lazer, da economia, da paisagem e do lugar, assim como de outras relações com o público (Mascarenhas, 2013). Alguns fundamentos nortearam e estruturaram meu perfil acadêmico e profissional, dentre eles sobre os conceitos básicos do turismo em que o mesmo não pode ser visto como uma atividade meramente econômica (Beni, 2012b). É preciso zelar e comprometer-se por quem faz parte do território de maneira sustentável. A excelência no atendimento ao turista, receptividade e hospitalidade, tornam-se pilares na qualidade nos serviços prestados em um destino turístico, por exemplo, a infraestrutura (rodovias, aeroportos, saneamento), transportes e comunicações, a formação de recursos humanos para o setor em níveis distintos, prestação de serviços (alojamentos hoteleiros, restaurantes e similares, diversão e entretenimento, agências de viagens e locadoras (Giacomini et al., 2010).

Em 2008, começo minha trajetória profissional na empresa TAM Linhas Aéreas (atual LATAM) no Aeroporto Internacional Marechal da Cunha Machado em São Luís (Maranhão), na função de agente de aeroporto, atuando no atendimento a clientes no check-in, embarque e desembarque. Era possível sempre fazer uma conexão mais dinâmica dos conhecimentos acadêmicos e orientações adquiridas com a vivência no aeroporto. Nesse sentido foi despertando a necessidade de falar sobre o profissional turismólogo no mercado de trabalho e minhas participações nas aulas tinham o objetivo de aproximar alunos a essa realidade.

Em 2012, passo a integrar a equipe da Gol Linhas Aéreas, ocupando a função de supervisora de aeroportos. Em 2013, concluo minha graduação e a minha monografia aborda uma situação sensível e uma experiência prática com tema Qualidade e Turismo: Satisfação dos Clientes sobre a Infraestrutura do Aeroporto Internacional Marechal Hugo da Cunha Machado em São Luís. O aeroporto de São Luís passava por um momento de contingência devido o perigo de desabamento de sua estrutura. Nesse contexto, meu objeto de estudo estava focado em observar o comportamento

e os desdobramentos necessários para gerir conflitos, uma vez que tal situação impactava diretamente pessoas, empresas e prestadores de serviço. Como se reinventar e oportunizar soluções em meio a situações de contingência?

No desempenho da função de liderança, atuei no desenvolvimento de pessoas, coordenação de equipes, gestão de metas e resultados e como gestora interina. Promovi os conceitos sobre atendimento humanizado, eficaz e dinâmico. Os esforços dedicados nesses 12 anos de trabalho resultaram no reconhecimento como supervisora referência em 2018. Fui selecionada juntamente com um grupo de 10 supervisores nacionais que atingiram os melhores resultados de desempenho e gestão de equipes. Encerro minha carreira na aviação em 2020, para iniciar uma nova experiência em 2021, na área da gestão pública, através da Secretaria Municipal de Turismo de São Luís.

Atualmente, estou como servidora pública e coordeno o Museu da Gastronomia Maranhense em São Luís. Dentre alguns trabalhos de destaque: coordenei a criação da Central de Atendimento ao Turista *Online*, uma proposta inovadora e pioneira em atendimento virtual *online* (premiado nacionalmente, e referência em Destino Turístico Inteligente (DTI) pelo Ministério do Turismo<sup>1</sup>): No Museu da Gastronomia Maranhense, coordenei programações culturais com o objetivo de aproximar comunidade e visitantes aos espaços museológicos. Além da criação do Roteiro Histórico Gastronômico e aprovação em edital público do 15º Prêmio Darcy Ribeiro através do artigo “Acessibilidade Universal e Tecnologia no Museu da Gastronomia Maranhense em São Luís”, avaliado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), o que garantiu recursos para a instalação de totem digital no Museu da Gastronomia Maranhense.

Coordeno também o projeto Exposições Temporárias no Museu da Gastronomia Maranhense. O projeto revela a possibilidade de inserir e promover pequenos e médios empreendedores ligados a gastronomia regional, valorizando práticas de sustentabilidade através da construção das suas marcas e das suas vivências, que gerou a produção do artigo “Sustentabilidade e pequenos negócios: práticas de governança turística no Museu da Gastronomia Maranhense em São Luís (Maranhão)”. Como Turismóloga, considero o meu papel não somente voltado para o mercado, mas estabeleço um forte compromisso em identificar melhorias para São Luís e consequentemente para a sociedade, por isso, o desejo em atuar na gestão pública orientada por diretrizes e estratégias no âmbito do poder público para alcançar e dar continuidade ao pleno desenvolvimento da atividade turística junto a equipe ao qual componho.

Por esse entendimento e pela bagagem adquirida até aqui, propus pesquisar sobre temas que carregam complexidades, mas que buscam oferecer a possibilidade de uma compreensão

---

1 Catálogo de Soluções Tecnológicas para destinos turísticos inteligentes. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/copy\\_of\\_CatlogoSoluesTecnologicas\\_DTIBrasil.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/copy_of_CatlogoSoluesTecnologicas_DTIBrasil.pdf)

continua sobre as realidades locais: as redes de cooperação construídas entre os municípios e os efeitos da governança turística para o ordenamento territorial, tendo como base o conceito de DTI. A proposta parte da oportunidade de participar das reuniões com integrantes da Instância de Governança do Polo São Luís (IGR Polo São Luís) e observar como se davam as relações de cooperação entre seus membros com o objetivo de desenvolver e promover a estruturação de roteiros turísticos integrados e que motivassem benefícios mútuos.

Na ocasião, percebi como as relações de confiança podem ser geradas e baseadas nos aspectos de governança, como poderiam minimizar os conflitos de interesse e poder, e, facilitar a resolução de problemas entre os atores, através das suas qualificações e experiências profissionais voltadas a orientar seus pares para melhorias nas tomadas de decisão e como as responsabilidades compartilhadas otimizavam a eficiência nos encaminhamentos e nas execuções de ações para alcance dos objetivos da Instância. Esta oportunidade também me proporcionou refletir sobre os efeitos da governança de forma direta e indireta nos municípios, das pessoas nelas envolvidas.

Atualmente, o estado do Maranhão (MA) possui nove polos turísticos (Mapa 1). Seu recorte territorial está baseado no conceito de região como espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares (Brasil, 2004). Para escolha de estudo do Polo São Luís, têm-se como justificativa (Brasil, 2023; Sebrae, 2023):

- Os municípios que compõem o Polo São Luís (Mapa 2), tem o turismo como uma das principais atividades econômicas;

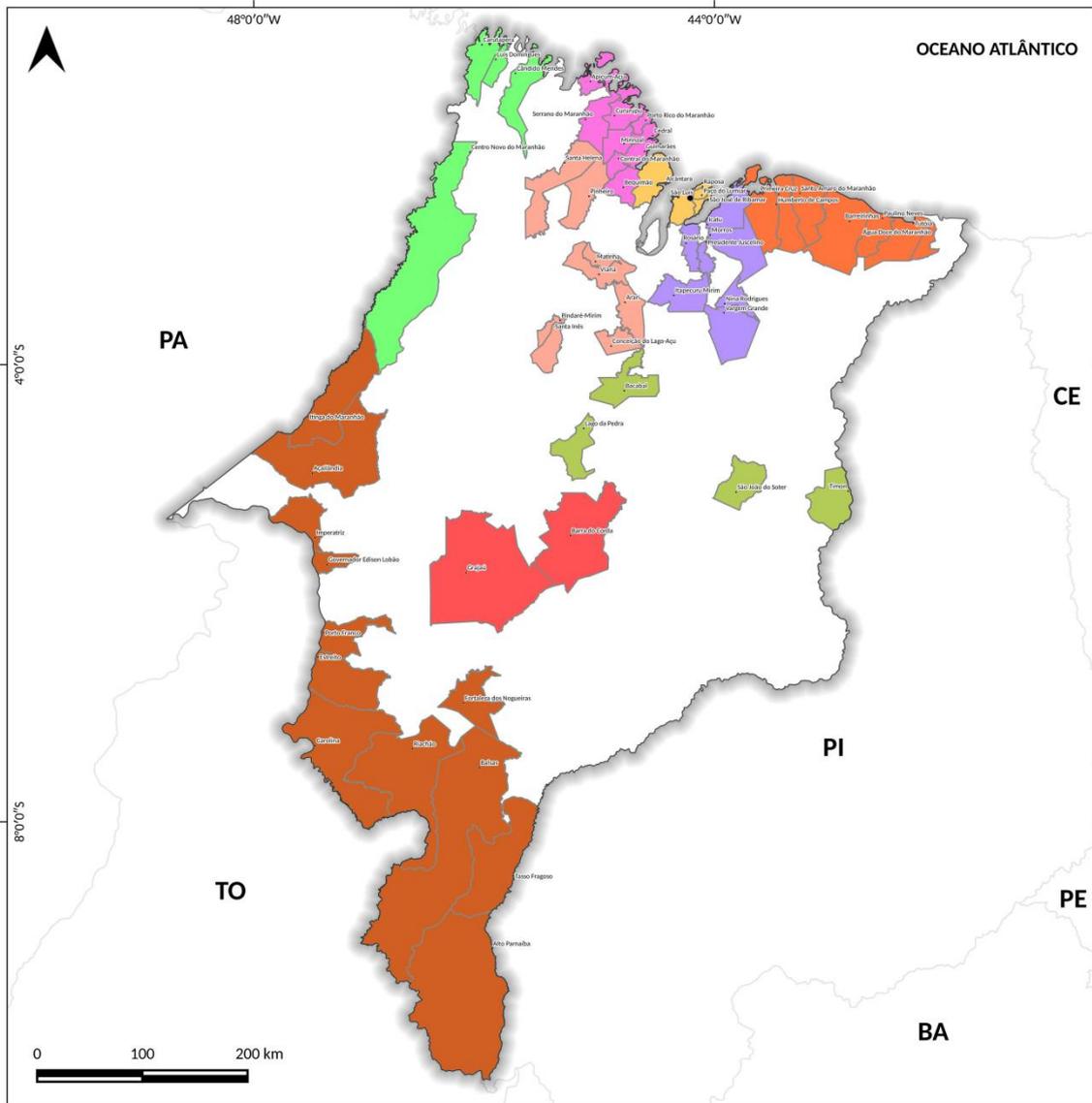
- São Luís é o único destino indutor - Categoria A, no Mapa do Turismo Brasileiro (2023), e tais créditos cancelam a relevância regional do município no processo de planejamento, gestão e desenvolvimento do turismo em territórios maranhenses;

- São Luís está entre os 10 municípios do Brasil que participa do Edital Estratégia Nacional DTI Brasil MTur e que recebe consultoria para realizar o diagnóstico e auxiliar na construção do Plano de Transformação e no planejamento de um sistema de gestão de DTI, e, também participa do Edital Programa Turismo Futuro Brasil SEBRAE / BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) que presta assessoria personalizada para a elaboração de instrumentos de planejamento e implementação de ações-chave. Tais projetos corroboram para a viabilidade de analisar governança turística a partir do modelo DTI;

- O fortalecimento do turismo nos demais municípios que compõem o Polo São Luís através da oferta complementar. A cidade de São Luís irá passar por um diagnóstico que apontará a estratégia do turismo local. Logo, as experiências de implantação e boas práticas poderão ser utilizadas e/ou adaptadas a realidades dos demais municípios do Polo.

Mapa 01: Polos Turísticos Do Maranhão

**POLOS TURÍSTICOS DO ESTADO DO MARANHÃO - 2023**



**LEGENDA**

- Sedes Municipais
- Capital do Estado
- ▭ Estado do Maranhão
- ▭ Demais Unidades da Federação
- ▭ Polo Amazônia Maranhense
- ▭ Polo Chapada das Mesas
- ▭ Polo Cocais
- ▭ Polo Floresta dos Guarás
- ▭ Polo Lagos e Campos Floridos
- ▭ Polo Lençóis & Delta
- ▭ Polo Munim
- ▭ Polo São Luís
- ▭ Polo Serras Guajajara, Timbira e Kanela

Sistema de Coordenadas Geográficas  
 Datum: SIRGAS 2000  
 Base cartográfica: IBGE (2022; 2017); DNIT (2022)  
 Fonte: MTUR (maio/ 2023)  
 Adaptado de SETUR MA (2022)  
 Elaboração cartográfica: Vinícius Aguiar  
 Concepção: Sílvia Santos

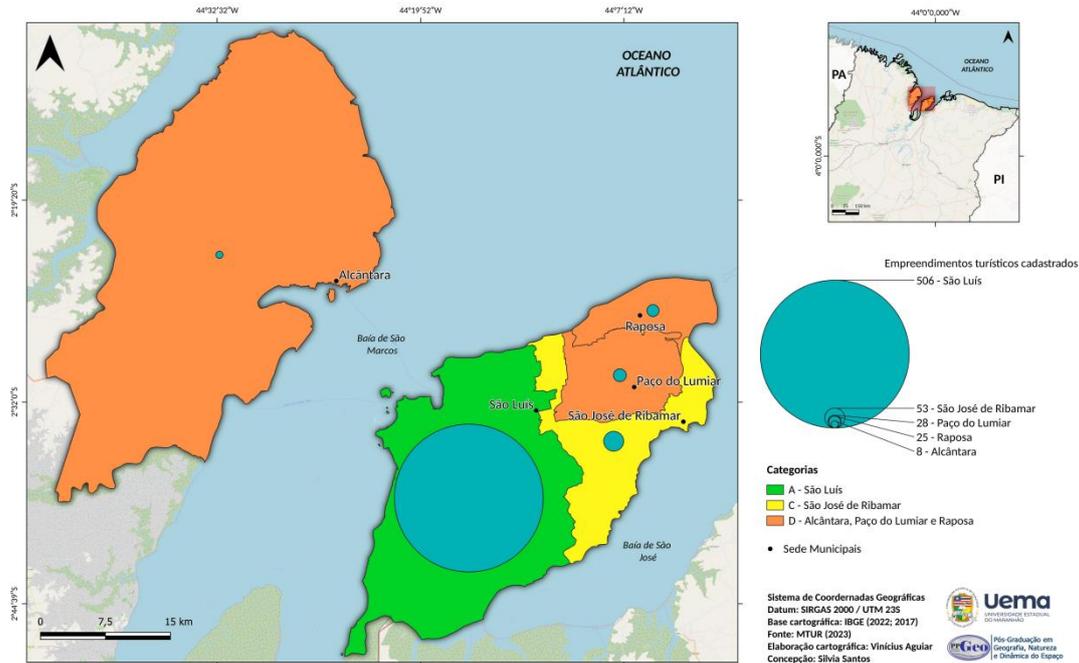


Fonte: Aguiar (2023)

O Ministério do Turismo (MTur) ao criar o Programa de Regionalização Roteiros do Brasil (PRT, 2004), buscava com o PRT unir os municípios a fim de agregar valor e permitir o desenvolvimento dos municípios que tinham grande potencial turístico. Idealizou um mecanismo para obter melhor planejamento do turismo em nível regional, possibilitando assim que cada região desenvolvesse suas próprias estratégias para a atividade turística. Destaca-se a importância de uma Instância de Governança Regional estruturada e organizada, pois, ela tem por objetivo coordenar o programa de regionalização em âmbito regional por meio de uma “administração participativa envolvendo a população local na elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas” (Brasil, 2007, p. 16). Exerce assim o modelo de gestão descentralizada instituído na Constituição Brasileira de 1988 (Brasil, 2012).

A Instância de Governança do Polo São Luís foi criada em junho de 2010, através do “Fórum de Governança Turística do Polo São Luís” articulada pela Secretaria Estadual de Turismo compondo cinco municípios da Região Metropolitana de São Luís (São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Raposa e Alcântara), conforme Quadro 2. O município de São Luís é considerado um destino indutor e por ser a capital do Estado do Maranhão, mantêm-se como principal portão de entrada de turistas do polo e também do estado (Brasil, 2023). De acordo com o Ministério do Turismo (Mtur, 2018) os destinos indutores do desenvolvimento turístico regional são aqueles que possuem infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos.

Mapa 02: Mapa de Localização do Polo São Luís-Maranhão



Elaborado: Aguiar (2023)

Numa tentativa de maior aproximação com base conceitual para os estudos sobre governança turística, reflete-se inicialmente as correlações entre território-redes-cooperação, com abordagens que se complementam e que oferece contribuições para o entendimento de que o turismo se organiza a partir das redes, analisando de forma integrada e relacional as distintas conexões criadas pela atividade turística, que pode auxiliar no planejamento territorial (Rodrigues; Souza, 2016).

Explorando inicialmente as definições de território-rede com base na ciência Geográfica, leva-se em consideração a pluralidade de sistemas abertos que se complementam através das diversas interações sociais, econômicas, políticas e culturais determinadas pela relação espaço-tempo. Recorre-se pensar o (os) território(s) numa perspectiva integradora, articulada em redes, imbricada nas relações sociais de forma cooperada e em suas diversas escalas (Santos, 2017).

A fim de enriquecer a análise de governança turística baseada nas ações desenvolvidas por meio da Instância de Governança do Polo São Luís, busca-se correlacionar os requisitos do Eixo Governança propostos no Plano de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI Brasil (Ministério do Turismo, 2022) para o desenvolvimento de um destino turístico inteligente. Logo, identifica-se a governança como a base no modelo DTI, permitindo que haja uma máxima interação entre setor público, privado e terceiro setor, oportunizando que as mais diversas áreas tornem a gestão do destino mais eficiente, inteligente, participativa e transparente. Portanto, a utilização da metodológica DTI do Ministério do Turismo no Brasil visa enriquecer os estudos sobre governança

turística com base no modelo atual discutido e aplicado por órgãos oficiais do turismo. Não há, nesse momento, o interesse de direcionar a pesquisa para uma discussão sobre a capacidade do Polo São Luís ou de algum dos municípios do polo turístico transformar-se em destino turístico inteligente.

Têm-se como referência para avaliação os indicadores do conceito de destinos turísticos inteligentes (DTI), a concepção aplicada pela Sociedade Estatal Espanhola de Gestão e Inovação e Tecnologias Turísticas (SEGITTUR), que é pioneira sobre este modelo e possui reconhecimento internacional de organismos e instituições relevantes como Organização Mundial do Turismo (OMT), Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC). Nesse sentido, a SEGITTUR (2015) reconhece a importância da inovação e das tecnologias para a criação dos DTI, mas ela também considera fundamental incluir outros elementos como a sustentabilidade, governança, acessibilidade e os residentes, definindo o destino turístico inteligente como:

[...] um espaço turístico inovador, acessível para todos, consolidado sobre uma infraestrutura tecnológica de vanguarda que garante o desenvolvimento sustentável do território, facilita a interação e a integração do visitante com o entorno e incrementa a qualidade da sua experiência no destino e a qualidade de vida dos residentes. (Segittur, 2015, p. 31, tradução nossa).<sup>2</sup>

Entende-se que a governança no turismo é a recepção da procura dos cidadãos por novos modelos de tomada de decisão, num formato coletivo, que permitam um papel mais ativo dos diferentes atores sociais (González, 2014) e que movimenta uma cadeia constituída por diversas atividades produtivas interligadas, onde territórios em si sofrem processos de turistificação (Fratucci, 2008), aumentando os desafios de uma gestão que vise a sustentabilidade e participação integrativa. Quaisquer que sejam seus campos de atuação, o enfoque desta pesquisa compartilha a prática da governança turística num modelo de fortalecimento das redes.

Nesse sentido, a pesquisa em questão identifica oportunidades através do papel da governança na compreensão das dinâmicas do destino e dos territórios constituídos pelas redes de cooperação entre os municípios, observando as dinâmicas dos destinos turísticos, o compartilhamento de conhecimentos e a cooperação de ambas as partes, a diminuição de conflitos, eficácia na tomada de decisão, motivação e fortalecimento do setor, capacidade de inovação e melhor uso do espaço turístico (Albino, 2017; Arnhold, 2018).

A proposta desta pesquisa a ser desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em

---

<sup>2</sup> “El Destino Turístico Inteligente se define como un destino turístico **innovador**, consolidado sobre una **infraestructura tecnológica** de vanguardia, que garantiza el desarrollo **sostenible** del territorio turístico, **accesible** para todos, facilitando la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementando la calidad de su **experiencia** en el destino y la mejora de la **calidad de vida** del residente”. (Seggittur, 2015).

Geografia, Natureza e Dinâmica do Espaço da Universidade Estadual do Maranhão possibilitará ainda um aumento da produtividade sobre a interdisciplinaridade existentes entre a Geografia e o Turismo, e, também contribuirá em desenvolver formas de se ver e melhorar as relações socioespaciais, considerando que o:

[...] turismo, portanto, ainda trafega impacientemente pelas aéreas das Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, entre elas, a Geografia. [...] Poucas ciências sociais e humanas possuem tantas aproximações em seu universo de estudos quando a Geografia e o Turismo. [...] A Geografia traz, em sua gênese, enquanto ciência moderna, a síntese do conhecimento de várias ciências e, assim, construiu o seu próprio alinhamento epistemológico. Mas, a principal relação entre a Geografia e o Turismo vai se estabelecer no espaço geográfico como alicerce da oferta turística. (Becker, 2014, p.55).

Portanto, tem-se como questionamento norteador: Como ocorre o processo de governança turística na Instância de Governança do Polo São Luís com base na metodologia de destino turístico inteligente do Ministério do Turismo? O objetivo geral é analisar os indicadores de governança turística por meio do Plano Metodológico DTI Brasil do Ministério do Turismo (2022), utilizando como referência a Instância de Governança do Polo São Luís, e os objetivos específicos são: Compreender a construção de redes turísticas regionais a partir dos conceitos geográficos de território-rede, redes de cooperação e governança turística; Contextualizar a formação da Instância de Governança do Polo São Luís; Apresentar o modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) como uma estratégia inovadora de gestão turística, destacando a governança colaborativa; Identificar como ocorre a governança do turismo na Instância de Governança do Polo São Luís através de indicadores do Plano Metodológico DTI Brasileiro do Ministério do Turismo no âmbito da governança no período de 2021 a 2023. O primeiro capítulo - é referente a **INTRODUÇÃO**, onde descrevo de forma breve a minha trajetória profissional e acadêmica para justificativa e escolha do tema de pesquisa. Logo após, compartilho a proposta da pesquisa e as principais características do meu objeto de estudo: a Instância de Governança do Polo São Luís-MA bem como as referências que darão suporte teórico à discussão sobre governança turística e destinos turísticos inteligentes, a partir das concepções de território-rede e redes de cooperação.

No capítulo 2 - **METODOLOGIA**, detalha-se percurso metodológico com apresentação de método, categoria de estudo e as técnicas escolhidas para o alcance dos resultados. Cada etapa está definida como “**FASES**” da pesquisa, onde cada uma delas corresponde aos quatro objetivos específicos propostos. Tem-se assim, respectivamente, o levantamento bibliográfico e documental, análise de atas de reuniões com elaboração de quadro de análise de DTI no âmbito da governança do turismo e diário de bordo. Conclui-se com a medição e análise dos resultados.

No terceiro capítulo, **PERSPECTIVA INTEGRADORA DO TERRITÓRIO**, traz-se o conceito de território a partir de uma ótica integradora que considera as diferentes dimensões sociais envolvidas no processo de construção e transformação de regiões turísticas. Para tanto, é através do conhecimento e olhar da Geografia que a presente investigação se apropria para análise dos fenômenos gerados pela atividade turística. O propósito é discutir os conceitos de território, território-rede, governança turística e inseri-los na abordagem da multiterritorialidade, considerando uma possibilidade assertiva para a compreensão da complexidade manifestada pelo fenômeno do turismo e das relações sociais construídas nos municípios que compõem a Instância de Governança do Polo São Luís, onde as mesmas são capazes de realizar transformações sobre territórios para uso turístico. Para alcançar tais reflexões, faz-se necessário discutir os conceitos sobre território a partir da visão de alguns autores que contribuem para a proposta desta pesquisa, tais como Haesbaert (2004, 2005, 2008, 2010), Correa (1989, 2012), Saquet (2009, 2010), Souza (2006) e Fratucci(2008).

No quarto capítulo - **REDES, TERRITÓRIO, GOVERNANÇA E O TURISMO**, avança-se no estudo sobre o conceito de redes nas visões de alguns autores como Correa (1995; 2010; 2012), Dias (2005; 2020), Santos (1996) e Saquet (2011; 2020) na tentativa de uma abordagem histórica sobre os significados e importância das redes, dando destaque às redes de cooperação, considerando maior com base na leitura para aproximação nas análises posteriores sobre governança e o turismo. Nos espaços turísticos, as redes podem ser marcadas pela descontinuidade territorial e intensos fluxos, contudo, busca-se um olhar para se pensar nas redes como resultado das ações dos agentes sociais, chamando atenção para a complexidade das interações espaciais. Dessa forma, há um esforço de integrar as redes de cooperação aos aspectos de governança e para o turismo.

No quinto capítulo - **INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS** apresenta-se os estudos sobre governança, compreendendo como são fundadas as Instâncias de Governança Regionais de Turismo no Brasil e a Instância de Governança do Polo São Luís, com base na legislação vigente, demonstrando que a constituição de uma governança passa pelas relações de seus atores, com o meio em que convivem, atentos às orientações direcionadas a sua formalização em nível regional e implementação de políticas de planejamento para tomada de decisão de maneira organizada e cooperada. Estruturado em 2 tópicos, será dado um breve destaque para o papel das políticas públicas de turismo e como as mesmas têm sido conduzidas para dar suporte ao desempenho das Instâncias de Governança Regionais (IGR'S).

No sexto capítulo – **DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES**. O capítulo apresenta a concepção de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), evolução das cidades inteligentes, empregando tecnologias para beneficiar turistas e residentes. No contexto global, os DTI integram

inovação, governança, economia e desenvolvimento social, utilizando Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para melhorar a experiência turística. No Brasil, a implementação do modelo DTI adapta-se às características geográficas e territoriais, destacando a inclusão de novos eixos metodológicos, promovendo a colaboração entre atores do setor turístico, como empresas, governos e comunidades. A governança é crucial, facilitando a troca de informações e a criação de soluções inovadoras, além de otimizar a coordenação e participação ativa dos atores sociais.

Como conclusão, o sétimo capítulo- **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DTI BRASIL- EIXO GOVERNANÇA NA IGR POLO SÃO LUÍS**, propõe a aplicação do modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) do Brasil. Utilizando os sete requisitos do Eixo Governança do modelo metodológico brasileiro, a análise das atas de reuniões da IGR Polo São Luís entre 2021 e 2023 revela práticas de transparência, participação colaborativa e planejamento estratégico. As reuniões destacam a importância da coordenação entre diversas partes interessadas e a digitalização dos processos de gestão. A pesquisa evidencia a adaptação do modelo DTI às realidades regionais, das estruturas já existentes aplicadas às políticas do turismo por meio do Programa de Regionalização do Turismo. Em suma, o estudo oferece novos insights sobre a governança e o impacto de uma futura aplicabilidade do modelo DTI- Brasil no contexto regional brasileiro .

## 2 METODOLOGIA

Na Geografia, “o método científico tem a função de servir como condutor que ordena o pensamento para o entendimento da produção do espaço geográfico [...]” (Nunes, 2015, p. 11). Desta concepção, esclarece-se que o método significa uma polissemia diversificada que é um conjunto de técnicas e/ou procedimentos (Novaski, 2007), ou seja, o caminho a ser percorrido para descrever um fenômeno que é “tudo o que se mostra para nós, tudo o que é percebido pelos sentidos ou pelo intelecto” (p. 81).

A presente pesquisa é de natureza aplicada buscando proporcionar mais informações sobre o assunto e sobre a população pesquisada, descrevendo fenômenos percebidos. Adota-se o método dialético como opção de método na elaboração deste trabalho científico. Este método refuta o senso comum por si só, que se expressa na simples aparência dos objetos; ultrapassa essa simples aparência, buscando a verdade, isto é, a essência dos objetos, a qual é o fruto da razão (Sposito, 2004).

De acordo com Sposito (2004), a palavra método deriva do grego e significa “meta”, “caminho”. Quando nos referimos a método científico não estamos tratando, apenas, de procedimentos e de técnicas de pesquisa, mas também de teorias e/ou de bases teóricas que alicerçam o caminho da pesquisa e expressam o ponto de vista do pesquisador sobre a realidade

(Caldas, 1997).

O trabalho com o método dialético atenta para a materialidade (concreto) em movimento (Kosik, 2010), o que revela inúmeras contradições, que estão em unidade (combinadas), integrando o mesmo processo (o capitalista). As contradições não expressam dualismos, mas sim pares dialéticos que devem ser analisados criticamente. Para a realidade desta pesquisa pretende-se trazer reflexões sobre a realidade e possibilidades de compreensão sobre os processos de governança no segmento do turismo, manifestada como um fenômeno econômico, social e cultural e como essas relações se apresentam para que possamos avançar no conceito de destinos turísticos inteligentes que tem como principal objetivo a gestão e desenvolvimento sustentável do território.

Kosik (2010, p. 22) explicita com clareza que a dialética se constitui num método revolucionário, que permite a compreensão da essência do real e do fato de sermos sujeitos da história, possibilitando, assim, a consciência de que é provável a transformação da realidade:

[...] método revolucionário de transformação da realidade. Para que o mundo possa ser explicado criticamente, cumpre que a explicação mesma se coloque no terreno da práxis revolucionária. “[...] a realidade pode ser mudada de modo revolucionário só porque e só na medida em que nós mesmos produzimos a realidade, e na medida em que saibamos que a realidade é produzida por nós”.

Importante considerar que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político e econômico. O método dialético significa confrontar ideias, reconhecer que os pensamentos são dinâmicos e, portanto, discutíveis, já que ligados à complexidade social. O objeto de estudo da Geografia é o “espaço geográfico”. Esse objeto pode ser definido como o conjunto indissociável e contraditório de objetos (naturais e artificiais, sendo que estes são cada vez mais preponderantes) e ações (Santos, 1999), podendo ser estudado pelas categorias analíticas “forma” (o aparente), “função” (o conteúdo da forma), “processo” (a dinâmica do espaço) e “estrutura” (o todo, a organização ou a essência do espaço) (Santos, 1997).

Dentre as categorias existentes, a Geografia nos permite estudar o território considerando seus aspectos sociais, que reforça a possibilidade da reflexão através da dialética. Esta auxiliará a buscar maior compreensão sobre os processos de construção da governança turística pelo coletivo, das decisões e ações que influenciam direta e indiretamente as transformações no próprio território. Cabe ainda observar as concepções sobre governança turística e destino turístico inteligente a partir do ponto de vista dos *stakeholders*, no caso investigado desta pesquisa, os agentes públicos e entidades de classe (levando em consideração que estes atores atuam como representantes nas esferas pública e privada), e observar a proposta metodológica do plano DTI Brasil em contraponto com a percepção desses agentes.

Portanto, a Geografia trabalha de modo crítico e procura refletir sobre o espaço geográfico numa perspectiva de compreender a realidade atual (para a grande maioria dos agentes

sociais), propondo transformações dessa realidade, visando um futuro mais sustentável, tendo a coletividade como principal pilar, para que se avance a resolução ou minimização de problemáticas que levam em consideração a individualidade e competitividade.

No desígnio de alcançar os objetivos propostos para investigação da problemática, adota-se a abordagem multimétodos (Gil, 2006) e quanto à classificação da pesquisa, utiliza-se a taxinomia apresentada por Vergara (2004), que a estabelece por meio de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Considerando a natureza do problema investigado, bem como o nível de aprofundamento, utilizou-se da pesquisa do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Para uma investigação mais ampla (GIL, 2006) haverá as fases 1 e 2 (fundamentação teórica e caracterização da área de estudo), que possibilitarão maior proximidade com o problema, objetivando torná-lo mais evidente, utilizando-se para os fins a pesquisa tanto exploratória, “realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, quanto a descritiva, pois, “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (VERGARA, 2004, p.47).

Em relação aos meios, utiliza-se a pesquisa bibliográfica e documental, a primeira é desenvolvida com base em um material já elaborado, sendo esse: livros, artigos científicos, teses e dissertações de autores que contribuíram para o estudo do território, governança e turismo. Enquanto a documental, recorre a fontes sem tratamento analítico, sendo essas: documentos oficiais relacionados governança, governança turística, políticas públicas do turismo, destino turístico inteligente, tabelas, fotografias e outras (GIL, 2006). Na pesquisa utilizou-se documentos oficiais relacionados de políticas públicas do Programa de Regionalização do Turismo, Institucionalização da Instância de Governança Regional e o Manual Metodológico DTI Brasil, regimento interno e atas de reuniões da Instância de Governança do Polo São Luís, tabelas e outros documentos complementares.

Para a pesquisa bibliográfica (FASE 1) os critérios adotados pelo banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi resultado de elementos extraídos das palavras-chave “governança turística, geografia, território-rede, redes de cooperação, destinos turísticos inteligentes”, em idiomas português e espanhol. Outras plataformas também foram utilizadas tais como Google Acadêmico, ResearchGate e portal das principais revistas brasileiras de pesquisa em Turismo, extraídos na opção “artigos”, tendo um recorte temporal entre os anos de 2013 a 2024.

Para a pesquisa documental (**FASE 2**) foi utilizado documentos oficiais do Ministério do Turismo, como o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), Institucionalização da Instância de Governança Regional de Turismo (IGR) e o Manual Metodológico DTI Brasil. Estes

documentos oficiais embasam a análise desta pesquisa, pois estão atualizados e são direcionados para o planejamento e gestão de governança e destino turístico inteligente no âmbito regional e local. As **FASES 1 e 2** servirão de embasamento teórico na discussão sobre governança turística e destino turístico inteligente.

Esse suporte teórico conceitual e o levantamento de dados são pilares para a **FASE 3**. Para os fins dessa, recorreu-se a pesquisa explicativa, que visa “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno” (Vergara, 2004, p. 47). Nessa fase da pesquisa, é compilada as 19 (dezenove) atas das reuniões da Instância de Governança do Polo São Luís nos anos de 2021 a 2023. O período proposto irá demonstrar a atuação de três anos de gestão da IGR com representantes distintos, onde será possível mensurar aspectos importantes da constituição da governança de turismo regional (Fratucci, 2009; Trentin, 2016), acompanhamento e avaliação das ações de governança do turismo (Nobrega, 2012, 2015; Gonzalez 2016; Conceição, 2020). Nesta pesquisa, são utilizados somente os critérios que estão relacionados ao Eixo Governança do MTUR, pois, este é o conceito pilar estudado. O Eixo Governança dentro do Plano Metodológico DTI Brasil é composto de 7 (sete) requisitos de avaliação, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1: Matriz de avaliação de requisitos para elaboração do plano de transformação DTI Brasil

Capítulo	Subcapítulo	Eixo	Subeixo	Requisito
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Governança	31. O órgão gestor deve determinar as áreas municipais e outras partes interessadas que serão fornecedores externos de insumos para os processos e/ou informações para o sistema de gestão do DTI, e/ou que sejam responsáveis por gerenciar os processos necessários para implementar um DTI, considerando os eixos definidos na seção 8.2
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Gestão Digital	32. O órgão gestor deve promover a digitalização dos processos incluídos no âmbito do sistema de gestão do DTI.
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Gestão Digital	33. Da mesma forma, o órgão gestor deve possibilitar que moradores, turistas e prestadores de serviços turísticos realizem seus trâmites de maneira digital.
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Planejamento e usos do	34. O órgão gestor deve determinar os usos turísticos do solo nos documentos

			solo	nos documentos legais, regulamentares ou institucionais relacionados ao ordenamento territorial, ao zoneamento do espaço e aos usos do solo
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Planejamento e usos do solo	35. O órgão deve determinar as responsabilidades nas áreas encarregadas do tratamento sistematizado de dados georreferenciados definidos como fornecedores externos para planejar e articular ações relacionados aos usos turísticos do solo no destino
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Participação e Gestão aberta	36. O órgão deve avaliar e promover mecanismos que facilitem a participação das partes interessadas no planejamento e implantação de políticas e ações para o turismo, associadas aos requisitos constantes no subcapítulo 8.2
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Participação e Gestão aberta	37. O órgão gestor deve garantir e facilitar o acesso as informações públicas, tanto para o cidadão como para as partes interessadas.

**Fonte:** Manual Metodológico DTI Brasil (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2022), adaptado pela autora.

Ainda nesta fase, é adotada a análise por meio da técnica “Diário de bordo”, apresentando registros da participação da pesquisadora em nove reuniões presenciais da Instância de Governança do Polo São Luís. De acordo com Oliveira, Gerevini e Strohschoen (2017, p. 121) “o grande potencial metodológico do diário de bordo [...] é alicerçar o registro e reflexão [...]”. Souza et al. (2015, p. 549) complementam afirmando que:

O diário de bordo proporciona uma forma de construção particular do conhecimento, tornando-se uma ferramenta pedagógica, abrangendo não apenas conteúdos de caráter específico, mas as percepções, a subjetividade, experiências anteriores e adquiridas nas atividades. O diário de bordo proporciona uma autonomia na construção do conhecimento [...].

A fim de sistematizar as informações da **FASE 3**, optou-se pela técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2011). Aplicou-se a técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) para cruzar as informações coletadas pela compilação das atas de reuniões da Instância de Governança do Polo São Luís para o período de 2021 a 2023, com as exigências do plano metodológico DTI Brasil- Eixo Governança. O estudo também foi analisado por meio da técnica “board log” que

mostra a participação do pesquisador como observador durante as reuniões de planejamento da Instituição. A técnica de pesquisa Análise de Conteúdo defendida por Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Em suma, têm-se a compilação estruturante da metodologia e fases da pesquisa (figura 1):

Figura 01: Estrutura metodológica e fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Para a construção do quadro de análise, apresentou-se o cruzamento entre o conteúdo das 19 atas de reuniões (APÊNDICE 1, 2 e 3) já mencionadas e os critérios do eixo de governança do Plano DTI Brasil. As colunas foram preenchidas com informações sobre mês e ano de realização das reuniões, a descrição de cada ação e/ou projeto executado com status de efetivo (realizado) e não efetivo (planejado, porém não realizado). Para toda e qualquer ação ou atividade planejada, foi realizada a vinculação deste com um dos requisitos do Eixo Governança (DTI Brasil) que esteve contemplado em suas especificações descritivas (Quadro 2).

Os dados obtidos pelo conteúdo das atas de reuniões foram analisados utilizando a matriz de avaliação de requisitos para elaboração do plano de transformação DTI Brasil, no âmbito da governança. É realizado um cruzamento destes requisitos apresentados no plano metodológico, com as atividades propostas pela IGR Polo São Luís que oferecerá subsídios para identificar aspectos relevantes sobre a prática da governança turística do Polo São Luís.

Quadro 2: Modelo de Análise de Atas IGR Polo São Luís dos anos 2021 a 2023

ANÁLISE DE ATAS CONFORME MATRIZ DE REQUISITOS PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DTI EM TRANSFORMAÇÃO- EIXO GOVERNANÇA						
AÇÃO IGR POLO SLZ	LOCAL	SUBEIXO DTI		Atores públicos	Atores privados	Demais instituições
Ano/mês:			EFETIVA/NÃO EFETIVA			
Quantidade participantes:						
* DESCRIÇÃO DOS ENCAMINHAMENTOS		31. Governança				
		32. Gestão Digital				
		33. Gestão Digital				
		34. Planejamento e usos do solo				
		35. Planejamento e usos do solo				
		36. Participação e Gestão aberta				
		37. Participação e Gestão aberta				

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo proposto é baseado nas informações que podem ser extraídas das atas das reuniões em sua totalidade, ou seja, além de analisar cada encaminhamento a partir dos requisitos do Eixo Governança, é possível mensurar a assiduidade dos atores sociais envolvidos no processo de planejamento e desenvolvimento territorial no polo turístico.

Quanto a escolha do objeto de estudo optou-se pelo estudo de caso (YIN, 2001) sendo a Instância de Governança do Polo São Luís como objeto de investigação. Yin (2001) contribui pontuando que os estudos de caso são utilizados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudo-piloto para orientar os estudos de casos múltiplos. Outro fator importante que o autor considera é que os estudos de caso não representam a “amostra” cujos resultados seriam generalizáveis para uma dada população, mas a partir dos resultados, a pesquisa pode gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis em outros contextos. No caso desta investigação, os resultados da pesquisa poderão encaminhar novas reflexões e modelos de aplicação da metodologia de avaliação de governança turística e destino turístico inteligente, ainda que se considere as singularidades existentes nos demais Polos Turísticos do Maranhão.

Objetivou-se avaliar a governança turística da IGR Polo São Luís a partir do conceito de destinos turísticos inteligentes, não para apontar se esta IGR possui condições de se tornar um destino turístico inteligente, mas sim, compreender de que maneira IGR Polo São Luís está trabalhando a governança turística sob ótica do conceito de DTI, considerando que dessa maneira é possível traçar direcionamentos e enxergar oportunidades na gestão e processos a fim de se caminhar para um modelo futuro DTI, conforme orienta o MTUR. Em conclusão, através dos dados interpretados e atualizados na pesquisa, busca-se oferecer um material que sirva de subsídio para planejadores e gestores de políticas públicas nos territórios turísticos, de forma integrada e agregadora para área de estudo.

### 3 PERSPECTIVA INTEGRADORA DO TERRITÓRIO

Objetiva-se compreender e observar o conceito de território a partir da ótica integradora que considera as diferentes dimensões sociais envolvidas no processo de construção e transformação do território. Para tanto, é através do conhecimento e olhar da ciência geográfica que a presente investigação desta pesquisa se apropria para análise do fenômeno turístico.

O conhecimento geográfico converge o espaço turístico numa concepção social e ambiental aproximando-se de outros campos da ciência, exigindo do geógrafo uma visão integradora através do território no espaço turístico (Vera et al., 1997). O propósito é discutir os conceitos de território, rede, governança turística e inserí-los na abordagem da multiterritorialidade, considerando a possibilidade assertiva para a compreensão da complexidade manifestada pelo fenômeno turístico e as relações sociais existentes e construídas através dos destinos que compõem a Instância de Governança do Polo São Luís, onde as mesmas são capazes de realizar transformações diversas, como por exemplo, a diversificação e distribuição mais equitativa dos benefícios econômicos do turismo, uma rede de territórios interconectados para desenvolvimento de políticas públicas que levem em conta as especificidades de cada local, ao mesmo tempo que promovem uma integração regional e definição conjunta de estratégias de promoção turística, preservação cultural e sustentabilidade ambiental.

Para alcançar tais reflexões, faz-se necessário discutir o conceito de território a partir da visão de alguns autores que contribuem para a proposta desta pesquisa, tais como Haesbaert (2004; 2005; 2008; 2010), Correa (1989, 2012), Saquet (2009; 2010), Souza (2006) e Fratucci (2008).

A abordagem territorial vem sendo discutida não somente por geógrafos como também por profissionais de diversas áreas da ciência (Sociologia, Biologia, Administração, entre outros) (Schneider e Tarataruga, 2004) com o objetivo de ampliar a concepção da e sobre a realidade territorial, considerando múltiplas dimensões e interações sociais existentes nos mesmos, bem como causas e efeitos na produção do espaço (Souza, 1995; Haesbaert, 2004). Acredita-se que por ser este um conceito vinculado a complexidades em sua compreensão, e, até mesmo na sua forma de absorver, visto que estamos diante de diversas mudanças sociais em seus vários níveis, toda análise sobre o conceito de território não é por si só um fim, um conceito fechado, portanto, traz-se à tona possibilidades de novas formas de analisar sobre o mesmo, conforme aborda-se ao longo dos próximos tópicos.

### **3.1 Território-rede e o turismo: avançando sobre as dimensões espaciais e suas interações**

O território é construído a partir das mais diversas interações sociais e relações econômicas, política e culturais historicamente determinadas (Saquet; Candiotto; Alves, 2010). O território é um conceito importante para entender as relações entre o espaço físico e as atividades humanas que ocorrem dentro dele. O mesmo é formado e construído por meio de processos históricos, contínuos e de forma desigual, e que apresenta características peculiares mediante o fenômeno que é estudado. Portanto, levar em consideração esses processos é considerar a visão ampla que a Geografia proporciona, bem como de seus aspectos socioespaciais (Saquet, 2011).

A formação do território turístico tem base na apropriação do espaço a partir de campos de forças, mas também do consumo de suas paisagens, assim sendo “muitos territórios passam a ser dominados pelo turismo por oferecer atrativos para a demanda e aos gestores e operadores turísticos oportunidades para alocarem seus investimentos e retirarem mais-valia dos espaços, do trabalho humano” (Coriolano, 2006, p. 370). Vale destacar o território para se compreender a importância dessa prática no processo de ocupação dos espaços, uma vez que o turismo envolve relações que se multiplicam por meio de diferentes canais, implantando novas formas de relações e de construção das localidades que se inserem.

Sob a ótica de Haesbaert (2005), o território é considerado áreas do espaço onde fenômenos incidem e determinados agentes estabelecem relações de poder a partir dos seus processos de territorialização, que são analisados por meio dos aspectos econômico-político, e também do simbólico e cultural, que não necessariamente se manifestam de forma isolada. Vale ressaltar que esses agentes podem ser determinados por um indivíduo, grupo ou entidade, que estabelecem relações de dominação, influência, apropriação do espaço e por isso o território é ao mesmo tempo “uma instância espacial de poder, um produto social historicamente definido, relacional, multiescalar e multidimensional” (Brandão, 2013, p. 58).

Haesbaert (2004) identifica duas discussões teóricas sobre a conceituação território. A primeira é parcial, tendo em vista apenas o conceito individual de cada dimensão (natural, econômica, política e cultural). A segunda perspectiva é a integradora do território, envolvendo, em conjunto, todas as esferas em que as dimensões se relacionam, tanto material quanto de relações sociais que se interagem por meio de relações indissociáveis. Essa perspectiva integradora considera o território nem estritamente natural, nem unicamente político, econômico ou cultural, visto de formas isoladas. “O território então, só pode ser concebido através de uma perspectiva integradora entre as várias dimensões sociais, sendo possível desempenhar um pouco o papel de região como um grande conceito integrador, dentro da

perspectiva da Geografia Clássica” (Santos, 2017, p. 32).

Saquet (2008) estudou o território sob a perspectiva de alguns autores de referência italiana e seus conceitos. Dentre eles Giuseppe Dematteis que defende que os territórios são formados por meio de uma construção coletiva e multidimensional composto de múltiplas territorialidades que se interagem por meio de comportamentos, poderes e ações que podem ser potencializadas através de estratégias de desenvolvimento local. Essa relação de cotidianidade, de compartilhamento e de construção coletiva do território formam as territorialidades que, de acordo com Saquet e Sposito (2008), corresponde ao controle sobre uma área ou espaço, uma estratégia para influenciar ou controlar recursos, acontecimentos, relações e pessoas, relacionando-se intimamente ao modo como as pessoas usam a terra, organizam o espaço e dão significados ao lugar.

A abordagem de Souza (2001) sobre o território é política e também cultural, visto que este autor identifica, nas grandes metrópoles, grupos sociais que estabelecem relações de poder formando territórios no conflito pelas diferenças culturais. Souza (2001) salienta que o território é um espaço definido e delimitado por e a partir de relações de poder, e que o poder não se restringe ao Estado e não se confunde com violência e dominação. Assim, o conceito de território deve abarcar mais que o território do Estado-Nação. O conceito de território na concepção de Souza (2001) destaca sua natureza social, construída por meio de relações sociais, conflitos e identidades. Ele enfatiza a importância das representações simbólicas e da dimensão espacial na compreensão do território, bem como a necessidade de considerar diferentes escalas geográficas para analisar suas dinâmicas.

Colaborando para o entendimento sobre o dinamismo e a função que os agentes sociais desempenham no espaço, Correa (2012, p. 43) evidencia como aspectos centrais:

A produção do espaço, [...] não é o resultado da mão invisível mercado, nem de um Estado hegeliano, visto como entidade supraorgânica, ou de um capital abstrato que emerge de fora das relações sociais. É consequência da ação de agentes sociais concretos, históricos, dotados de interesses, estratégias e práticas espaciais próprias, portadores de contradições e geradores de conflitos entre eles mesmos e com outros segmentos da sociedade.

O autor demonstra aquilo que considera o conceito ideal sobre território e como o mesmo se constitui, ou seja, se manifesta a ação dos agentes sociais dotados de interesses e conflitos, seja qual for a função que estes desempenham, em menor ou maior proporção. Tais comportamentos, podem assim gerar consenso e reação, provocando diversos efeitos na construção do espaço. Logo, a partir da base conceitual inicial apresentadas sobre território, é possível trazer realizar a análise prática das relações sociais construídas em uma Instância de Governança de Turismo, gerada por um grupo de pessoas que tomam decisões, articulam processos de territorialização para atividade turística e realizam mediação de conflitos de interesse para obtenção

de resultados benéficos entre os seus municípios.

Fazendo uma aproximação com os objetivos da discussão desta pesquisa, tem-se os aspectos de governança como um possível instrumento de mediação e busca do equilíbrio gerado por conflitos de interesse em diversas classes e por diferentes agentes sociais no território através das suas relações de poder, o que será melhor evidenciado nos próximos capítulos.

Governança é um sistema de cooperação que articula os municípios pertencentes a uma microrregião que, por meio de pactos, associações e consórcios, organizam-se para formular e adotar um plano de desenvolvimento local dando real importância aos sistemas produtivos locais e ao meio ambiente (Veiga, 2002). Trata-se de um meio ou um processo “com aspectos diretamente relacionados ao envolvimento dos seus atores, pois, estes permitem que ocorra direcionamento de suas ações de forma coesa” (Conceição, 2020, p.125).

Saquet, Candioto e Alves (2010) corroboram sobre o território construído resultante das diversas interações sociais, relações econômicas, políticas e culturais historicamente determinadas. Têm-se espaço-tempo como elementos cruciais para o entendimento da evolução e transformação do espaço, sem deixar de considerar as ações do passado e do presente. Da mesma forma, Brandão (2013) reforça que é fundamental compreender o território em sua dimensão histórica, suas origens, escalas temporais e agentes envolvidos. Assim, tem-se a constituição do território através de sua temporalidade, “transmitindo a ideia de movimento, de ação deliberada, sendo necessário transpor a concepção deste em uma base material estática” (Haesbaert, 2004, p. 79).

Segundo Saquet (2011), as territorialidades dentro do espaço podem ser definidas como as relações sociais, as crenças, comportamentos, valores, costumes, que devem ter importância na busca pelo desenvolvimento territorial. Os projetos de desenvolvimento territorial necessitam de análise e interpretação das territorialidades e temporalidades na tentativa de amenizar os processos de subordinação e de exploração, além da concentração de riquezas, centralização de poder e a degradação ambiental. O território se constrói através de diversas territorialidades e essas são expressões da vida cotidiana das pessoas e como elas utilizam e apreendem o espaço. Com efeito, a vida cotidiana produz territórios e territorialidades (Saquet, 2010).

Considera-se que o território é fruto das relações entre a sociedade e os lugares, que leva em consideração as relações de poder entre indivíduos, grupos sociais, instituições públicas e empresas privadas que, por sua vez, se apresentam como atores no processo de transformação do espaço. Essas relações existem efetivamente por causa das articulações com outros territórios/lugares, além das suas próprias relações internas. No turismo:

O complexo (e dinâmico) sistema social é composto por dois grupos: os residentes e os turistas. Cada grupo possui suas necessidades e interesses e a relação entre esses grupos, muitas vezes, gera conflitos. A relação do sistema social com os demais sistemas pode ser percebida na relação de trabalho com as empresas, na apropriação cultural dos recursos naturais e na forma de ocupação do espaço geográfico (Anjos et al. 2005, p. 379).

Partindo dessa reflexão que se busca compreender as lógicas espaciais através dos conceitos das redes. Estas podem ser compreendidas, conforme aponta Santos (2012), como linhas no espaço geográfico que ligam fenômenos multiescalares, podendo ser materiais ou imateriais. Os territórios então são formados por um conjunto de pontos interligados e por fluxos verticalmente construídos (Brandão, 2013). As redes são quem conectam os territórios de maneira externa e interna, e, por isso integram o próprio território. Integra os lugares envolvidos num mesmo sistema de produção, sendo capazes de fomentar o desenvolvimento endógeno (Dias e Silveira, 2021). As redes formam destinos turísticos com vocações singulares para a prática da atividade turística:

Um lugar, um grupo de municípios, de modo que cada uma dessas unidades de gestão turística se configure de acordo com suas características históricas, geográficas, antropológicas ou sociológicas, ou qualquer outro motivo de integração. Deve adquirir centralidade objetivando a atração de turistas. A partir dos atrativos e recursos disponíveis e valorizados, o destino deve apresentar uma oferta estruturada a serviço de determinadas satisfações dos clientes, como um sistema integrado. Deve conter uma marca, uma imagem atrativa que traduza toda a oferta, facilite sua identificação nos mercados e gere uma interação de afetos e sentimentos. A função de comercialização deve estar em conjunto, cooperação vertical com visão estratégica ou plano em conjunto. (Valls, 2006, p. 15)

A exemplo do Polo São Luís, os municípios possuem atrativos nos segmentos do turismo de aventura, cultural, ecoturismo, náutico, negócios e eventos, segundo o Mapa do Turismo 2023 (Ministério do Turismo, 2023). Os municípios São Luís e Alcântara são considerados oferta principal, já os municípios de São José de Ribamar e Raposa como oferta complementar, e, por fim, o município de Paço do Lumiar como oferta de apoio ao turismo, estabelecendo assim relações de complementariedade, dando lugar a articulação e a formas de gestão ou governança dentro da região.

Observa-se, portanto, elementos preliminares do turismo caracterizadas por fixos (estadia) e fluxos (deslocamentos). Neste caso, as relações entre território-rede e o turismo se manifestam através de uma estrutura que conecta bairros históricos, zonas comerciais, atrações culturais, empresas de turismo, órgãos governamentais, promovendo o desenvolvimento econômico local ou de uma região (como no caso do Polo São Luís composto por cinco municípios). Os turistas se deslocam por sistema de transporte público ou alternativo, rotas fluviais, enquanto interagem com as comunidades. Essa rede complexa de interações e fluxos de informações e recursos reflete a interdependência entre os territórios e os agentes envolvidos, configurando um exemplo de como o turismo pode ser organizado em um território-rede, observando o caráter social e geográfico indissociável na ideia de redes (Correa, 2011).

Diante desta perspectiva, Haesbaert (2010) afirma que os fenômenos outrora ocorriam apenas de forma local, com “fixação e (relativa) estabilidade” (Haesbaert, 2006, p. 135). Trazendo

para uma visão mais contemporânea, parte dos fenômenos sociais e econômicos ainda ocorre dessa forma, mas também se verifica que cada vez mais diversos fenômenos, ligados pelas redes geográficas, incidem sobre determinadas superfícies conectadas a locais mais distantes, configurando “territórios descontínuos, fragmentados, superpostos, bastante distintos da territorialização dominante na chamada modernidade clássica” (Haesbaert, 2014a, p. 281). Essa dualidade (local e longínqua) é um aspecto característico dos atuais fenômenos geográficos, e de forma muito presente no turismo, pois atividades não necessariamente se limitam ao entorno do lugar. Assim, há também no espaço geográfico áreas ou pontos que se ligam a outros lugares, conectadas pelas redes geográficas, e criam um novo tipo de territorialização com um caráter mais reticular (através de pontos).

No turismo, tais conexões e reticularidade garantem tanto a fluidez do próprio deslocamento (sendo um dos aspectos chave na manifestação desse fenômeno) quanto da concepção e oferta de sua infraestrutura, de transporte, informações e até mesmo das relações com a comunidade local. Operacionaliza-se os fixos e fluxos por meio de um sistema de objetos que podem ser definidos por serviços como hospedagem, alimentação, transporte, sob um conjunto de ações que incrementam os diversos objetos voltados para a prática turística, interagindo no espaço geográfico (Serra, 2007).

Acerca dessa discussão, Haesbaert (2014, p. 69) destaca que “na constituição dos múltiplos territórios ‘do capitalismo’ há os ‘territórios-zona’, mais tradicionais, e ‘territórios-redes’, mais envolvidos pela fluidez e mobilidade”. Esses dois conceitos estão relacionados ao que o autor considera como as duas lógicas territoriais de controle: lógicas zonais (que condiz ao controle dos processos sociais através de limites e fronteiras) e reticular (se territorializa através de pontos, nós e que são conectados com outros pontos/nós por intermédio das redes geográficas). Isto é, ao invés dos fenômenos ocorrerem no território-zona – de forma apenas local –, passa-se a ter, com maior representatividade, fenômenos existindo no espaço de acordo com a lógica reticular do território-rede, ou seja, em áreas que se articulam através das redes e que não necessitam de coesão territorial como condição indispensável para a sua existência. Dessa forma, é a reticularidade, através de pontos, nós e redes, que representa a lógica espacial de alguns fenômenos. E a união entre o territórios e as redes, a partir da lógica reticular, define o território-rede.

Vale ressaltar que as reticularidades podem se manifestar de diversas formas e intensidade na atividade turística. Dentre alguns motivos estão a forma como os territórios são comandados e como se relacionam a partir dos pontos, as políticas públicas e estímulo à atividade econômica, o que podem revelar pares dialéticos de verticalidade e horizontalidade, sobressaindo-se para com o outro.

Santos (2011; 2012) também observa esse caráter dual dos múltiplos usos do território.

Ao debater sobre as solidariedades orgânica e organizacional, o autor percebe que, inclusive, a antiga discussão de região não faz mais sentido no mundo globalizado. Para esse autor, “o que faz a região não é a longevidade do edifício, mas a coerência funcional que a distingue das outras entidades, vizinhas ou não.” (Santos, 2013, p. 157). Posto isto, Haesbaert (2005) discute a interseção entre redes e território, como conceitos indissociáveis e o binômio conceitual território-rede é categoria analítica dos fenômenos espaciais:

[...] numa concepção reticular de território ou, de maneira mais estrita, de um território-rede, estamos pensando a rede não apenas enquanto mais uma forma (abstrata) de composição do espaço, no sentido de um conjunto de pontos e linhas, numa perspectiva euclidiana, mas como o componente territorial indispensável que enfatiza a dimensão temporal-móvel do território e que, conjugada com a superfície territorial, ressalta seu dinamismo, seu movimento, suas perspectivas de conexão (ação à distância, como destaca Machado, 1998) e profundidade, relativizando a condição estática e dicotômica (em relação ao tempo) que muitos concedem ao território enquanto território-zona num sentido mais tradicional (Haesbaert, 2010, p. 286 e 287).

Assim, as redes se tornam imprescindíveis, haja vista que a ligação é um componente indispensável do espaço geográfico. Dessa forma o autor possibilita olharmos a perspectiva integradora do território, articulado nas redes, considerando os espaços descontínuos e possibilitando compreendê-lo no mundo contemporâneo, por meio desse processo cada vez mais dinâmico. Portanto, a rede é um elemento constituidor do território, ora mais, ora menos importante. Dessa maneira, retomando a concepção de território-rede, o fenômeno turístico ocorre seletivamente no espaço geográfico, territorializam-se e se articulando em redes. Ou seja, o uso do território nesse caso ocorre de maneira descontínua e flexível (Costa; Rocha, 2023).

Haesbaert (2004) sintetiza essa ótica em três aspectos: o primeiro, considerando o território no sentido das relações de poder, *controle de acesso* para usufruir dos recursos existentes, e o fluxo de pessoas e bens; o segundo, de *territórios-rede*, centrado no movimento, na fluidez e na conexão entre diferentes escalas onde os territórios são descontínuos, desiguais e estão em constante formação, aproximando-se do conceito de lugar; e o terceiro é a *multiterritorialidade*, territórios múltiplos, trabalha o território como híbrido em múltiplas esferas (política, econômica e cultural).

O autor identifica uma multiterritorialidade reunida em três elementos: os territórios-zona, os territórios-rede e os aglomerados de exclusão. Logo, nos territórios-zona prevalece a lógica política; nos territórios rede prevalece a lógica econômica e nos aglomerados de exclusão ocorre uma lógica social de exclusão socioeconômica das pessoas.

É importante destacar que:

[...] esses três elementos não são mutuamente excludentes, mas integrados num mesmo conjunto de relações socioespaciais, ou seja, compõem efetivamente uma territorialidade ou uma espacialidade complexa, somente apreendida através da justaposição dessas três noções ou da construção de conceitos “híbridos” como o território-rede. (Haesbaert, 2002, p. 38).

Conforme apontado acima pelo autor, a presente pesquisa poderá evidenciar a dialética na relação entre esses conceitos, uma vez que estão presentes no território lógicas zonais (comunidade local com deslocamento voltado para o trabalho em empreendimentos turísticos, exercendo práticas zonais diárias). Portanto, o território-rede fomenta a conexão entre os municípios aos lugares turísticos e a dinâmica transitória de turistas, assim como os aglomerados de exclusão poderá se manifestar pelo exercício da atividade econômica através da exploração ou subvalorização de mão de obra, ou como a especulação de espaços seletivos exclusivos do turismo, provocando o distanciamento ao diálogo e o nível de receptividade pelos moradores ao desenvolvimento desta atividade na região.

Considerando uma Instância de Governança Regional do Turismo, o caso do Polo São Luís, os cinco municípios buscam coordenar políticas públicas, desenvolvimento econômico e inclusão social na região. Entretanto, a lógica política-administrativa de cada município permanece, ainda que pela governança têm-se a intenção de descentralizar e realizar a tomada de decisões sobre a alocação de recursos e investimentos no turismo com a distribuição dos benefícios do setor de forma mais equitativa. No território-rede observado pela lógica econômica, o município de São Luís por ser capital do estado do Maranhão, concentra a maior quantidade de atrativos turísticos e com melhor infraestrutura. Consideremos então que São Luís é o coração econômico da governança do turismo, onde se encontra as estruturas que facilitam o acesso de turistas às demais regiões, criando uma rede de movimentação e negócios turísticos.

Nos aglomerados de exclusão, imaginemos que o município de São José de Ribamar tenha áreas rurais ou periféricas onde as comunidades locais não têm acesso aos benefícios econômicos gerados pelo turismo. Essas áreas enfrentam dificuldades socioeconômicas, com poucas oportunidades de emprego no setor turístico, infraestrutura precária e baixa qualificação profissional. O turismo, nesse caso, não alcança essas populações de forma significativa, e elas permanecem à margem do desenvolvimento econômico da região.

Com base nos conceitos apontados (território- zona, território-rede e aglomerados de exclusão) que a Instância de Governança Regional de Turismo deve reconhecer a multiterritorialidade existente na região e trabalhar para integrá-la. Por exemplo, podem ser desenvolvidas políticas para capacitar a população dos aglomerados de exclusão (município de São José de Ribamar), proporcionando formação profissional e criando oportunidades de emprego no setor turístico. Simultaneamente, esforços podem ser feitos para expandir as atrações turísticas e as conexões econômicas entre os territórios-rede (município de Paço do Lumiar) e os outros municípios da região, aproveitando as decisões e recursos coordenados pelos territórios-zona (São Luís, Raposa e Alcântara).

E na perspectiva integradora ligada aos três aspectos (relações de poder, território- rede

e multiterritorialidade) que se busca explicar a formação das governanças regionais de turismo e a formação dos territórios turísticos por meio do estudo de caso na atuação da Instância de Governança do Polo São Luís - MA. A governança regional, que no caso desta pesquisa abordará conceitos relevantes sobre governança turística e capacidade dos atores promoverem arranjos territoriais, desempenha ações importantes para o desenvolvimento do turismo através do Programa de Regionalização do Turismo - PRT, (Mtur, 2003). Essas políticas direcionam grupo de atores nas tomadas de decisão política, econômica e sociais que são necessárias para a garantia da sustentabilidade da atividade.

Nesse sentido, o turismo assim como qualquer outra atividade, é um elemento atuante na transformação do território, tanto nos já existentes quanto na criação de novos territórios, sendo este no caso para uso turístico (Figura 02). Essa transformação pode ocorrer de várias maneiras, dependendo do contexto e das características do local. No município de Raposa<sup>3</sup>, a 30 km da capital, áreas naturais são transformadas para acomodar atividades turísticas.

O turismo também pode levar à criação de novos territórios especificamente voltados para essa atividade. Áreas inteiramente novas podem ser desenvolvidas para abrigar parques temáticos ou complexos de entretenimento, muitas vezes em locais que anteriormente não tinham infraestrutura ou atividade econômica significativa, como é o caso do município de Paço do Lumiar, que possui o maior parque temático do Maranhão, o Valparaíso Adventure Park<sup>4</sup> (Figura 3), e um dos melhores da América Latina, segundo a *TripAdvisor*<sup>5</sup>.

---

3 No turismo, atualmente, Raposa tem como principal atrativo os passeios de barco pelas pequenas franjas da região e formações de dunas (Governo do Maranhão,2023). São mais de 14 empresas formalizadas que participam da Cooperativa de Transportes Náuticos da Raposa (COOPTUR, 2022).

4 Em 2023, o parque recebeu 400 mil visitantes e anunciou o investimento de 40 milhões para construção de um hotel. Opera com 260 funcionários, todos da localidade, está em uma área de 24 hectares e faz parte do Sistema Integrado de Parques e Atrações Turísticas (Sidepat). Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/viagemgastronomia/viagem/valparaiso-adventure-park-no-maranhao-anuncia-expansao-milionaria/>; <https://ma.agenciasebrae.com.br/cultura-empreededora/valparaiso-adventure-park-recebe-visita-da-equipe-tecnica-do-sebrae/>.

5 Disponível em: <https://www.valparaisoadventurepark.com.br/sobre>.

Figura 2: Passeios Náuticos como atrativo turístico no município de Raposa-MA



Fonte: Allef, 2023.

Figura 3: Complexo Parque Aquático Valparaíso Adventure Park no município de Paço do Lumiar-MA.



Fonte: IGR Polo São Luís, 2023.

Convém salientar, que esse processo é composto por inúmeros atores, como já mencionado acima, resultantes de interações interdependentes e relações de poder. O turismo é identificado como um fenômeno complexo, uma prática social e atividade econômica, além de apresentar uma dimensão espacial característica. Para Fratucci (2008, p. 90):

O fenômeno socioespacial do turismo envolve diversos grupos de agentes sociais diferentes (turistas, empresários, poder público, trabalhadores diretos e indiretos e população residente nos destinos turísticos, entre outros), resultando na turistificação de partes do espaço, produzindo territórios descontínuos, que se organizam a partir da lógica reticular das redes.

Diante desta premissa, não se pode ocultar, a complexidade da atividade turística, particularmente, por ser um fenômeno social, que caracteriza as dimensões econômica, social e ambiental.

[...] turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem atividade lucrativa ou remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural (Barreto, 2003, p. 13).

Por isso Moersch (2000, p.15) afirma que, no turismo, “as categorias que expressam sua estrutura, vão além do tempo, espaço ou consumo. O fenômeno também ocorre na dimensão comunicacional, tecnológica, ideológica, imaginária, prazerosa e subjetiva”. São várias as facetas de análise, sem perder de vista, obviamente, o papel do turista e todas as relações existentes a partir da combinação do inter-relacionamento entre os produtos e serviços turísticos, sugerindo articulações contínuas com formação de redes.

Aborda-se no presente estudo o turismo sob a perspectiva do território-rede, apontando as territorialidades do fenômeno turístico através dos agentes do turismo (turistas Estado, empresas e trabalhadores, população residente), contextualizando suas atuações, continuidades e rupturas. Os agentes do território turístico são responsáveis pela apropriação desses espaços, sejam os turistas, o mercado, o Estado, bem como a população local. Ou seja, todos agem segundo suas próprias lógicas de territorialização (Figura 4), modificando o espaço através das relações que cultivam neste (Fratucci, 2009), obedecendo a lógicas do capital que podem pode impulsionar esta dinâmica e influenciar um ou mais agentes do espaço turístico.

Figura 4: Lógicas de territorialização do turismo



Fonte: Elaboradora por Santos, 2024<sup>6</sup>.

As localidades receptoras do turismo são transformadas para se adequarem ao recebimento da prática turística, logo evidencia-se construções e/ou melhorias de infraestrutura básica, de suporte e serviços, como por exemplo: estradas, rodovias, vias locais, aeroportos e saneamento; estabelecimentos de hospedagem, de alimentação; lojas comerciais e de recreação. Em outras palavras, “nenhuma outra atividade consome, elementarmente, o espaço, como faz o turismo e esse é um fator de diferenciação entre turismo e outras atividades produtivas” (Cruz, 2001, p. 17). Logo ao refletir sobre a forma espacial da atividade turística, as redes possuem papel central.

Busca-se o aporte da Geografia para os estudos do Turismo, tendo em vista a compreensão de um fenômeno complexo característico da contemporaneidade, analisando alguns dos pares de categorias de estudo: território e território-rede e como as mesmas possibilitam oferecer um suporte ao entendimento, função e desafios da governança turística, buscando comprovar as relações complementares e recursivas entre eles, sem deixar de lado as suas contradições dialéticas. Não há intenção de superar ou eliminar tais contradições, mas sim de reconhecê-las e incorporá-las dialogicamente as tentativas de ampliação do conhecimento sobre a produção, o ordenamento e o consumo dos espaços apropriados para o turismo (Fratucci, 2014). Para tanto, parte-se do entendimento que complexo não é o mesmo que complicado, mas sim, aquilo que é tecido junto, que não pode ser reduzido a uma palavra-chave, a uma lei ou a uma simples ideia; o que é complexo traz consigo a incerteza e a desordem, as ações, interações, retroações e acasos que constituem nosso mundo fenomênico (MORIN, 2005).

<sup>6</sup> Concepção da imagem construída pela autora e gerado por inteligência artificial através do aplicativo Gamma app. Disponível em: <https://gamma.app/>.

### 3.2 Complexidades das relações território-rede e o turismo

Para Fratucci (2014, p.89) “desde que o turismo passou a ser objeto de estudo de disciplinas mais focadas nas suas variáveis espaciais e culturais (Geografia, Sociologia, Antropologia e Urbanismo), as categorias espaço e território vem sendo utilizadas com ênfase e constância, permeadas por outras como a de lugar e de região”. O advento do turismo tornou essa atividade, em especial após a Revolução Industrial, uma consumidora do espaço, modificando este a partir da introdução de objetos necessários ao seu desenvolvimento (Krippendorf, 2003). Seu estudo revela uma compreensão dos aspectos socioespaciais resultantes da ação de diversos agentes produtores em um sistema dinâmico, aberto e de movimento contínuo, que interage simultaneamente com outras tantas atividades, analisada com maior frequência pelo aspecto econômico.

Partindo do entendimento do espaço como uma instância da sociedade contemporânea, formado pelo movimento dialético entre forma e conteúdo (Santos, 1997), entende-se que é a partir dele que os agentes sociais do turismo produzem seus processos de *turistificação* (Knafou, 1996) que resultam em territórios do turismo, os quais se revelam como destinos turísticos. Ou seja, o “processo de implantação da infraestrutura turística em lugares com potencial turístico é a apropriação deste espaço, bem como a sua transformação, para atender aos interesses de pessoas de outras localidades que praticam o turismo” (Almeida Filho, 2014, p. 16).

Cada um dos agentes responsáveis pela produção comportam-se segundo as suas lógicas de territorialização, que variam em diferentes combinações entre a lógica zonal e a lógica reticular (Haesbaert, 2004). As ações e práticas são capazes de gerar diversas relações no espaço turístico, refletido na percepção espacial de descontinuidade espacial e uma intensa mobilidade.

“O turismo, em sua essência e natureza se compõe dos movimentos e das paradas dos turistas pelo espaço” (Fratucci, 2014, p. 45). Para o autor, são nesses momentos de paradas que ocorre o processo de territorialização do visitante, quando ele se apropria, mesmo que de forma breve, dos elementos do espaço visitado, a partir da sua lógica reticular, onde se fixa em alguns pontos enquanto ignora outros. Desta forma, estaria então ocorrendo diversos processos de territorialização dos espaços superpostos, compondo território para o turismo. Fratucci (2009, p. 393) reforça que na contemporaneidade a turistificação dos espaços “revela-se importante fator de reordenamento dos espaços, a partir da refuncionalização dos seus fixos e da produção de territórios “esgarçados”, estruturados em malhas de pontos e linhas, mais ou menos densas”. Para além das lógicas reticulares, faz-se necessário e não sendo possível desconsiderar os movimentos de lógica zonal do território, composto por outros agentes como a comunidade e os limites geográficos

considerados pelas instituições públicas. Sendo assim, as lógicas zonais e reticulares se complementam e se articulam no tempo e no espaço.

Mascarenhas (2013) defende que objetos preexistentes em determinada localidade podem ser absorvidos pelo e para o turismo, tendo seu significado alterado a fim de atender a uma nova demanda de uso, como igrejas, livrarias, bancas de jornal, lanchonetes, entre outros objetos preexistentes ao surgimento do turismo receptivo e que devem e são redimensionados com a prática turística, por exemplo: as igrejas podem ser incluídas em roteiros turísticos com grupos acompanhados por guia de turismo podendo cobrar entrada para visitas guiadas ou exibir exposições relacionadas à sua história e importância religiosa, ajustando seu uso para atrair turistas; bancas e livrarias passam a vender lembranças e livros sobre a história local e a cultura da região, mapas, guias turísticos, postais e lembranças da cidade, transformando-os em pontos de informações para turistas; as lanchonetes tradicionais adaptam seu cardápio para incluir pratos típicos que atraem turistas em busca de experiências culinárias autênticas. Pode também ampliar seu espaço para acomodar um maior número de visitantes e promover sua localização como um destino gastronômico.

A complexidade do território do turismo “abrange as territorialidades superpostas de cada grupo de agentes sociais envolvidos nos seus processos produtivos, onde os interesses, expectativas e subjetividades específicas que ora se complementam, ora se contrapõem, exigindo dos seus gestores visões mais ampliadas e dialógicas” (Fratucci, 2014, p.95). A interação regional entre os atores locais pode ser considerada um instrumento importante de aprendizagem já que os mesmos estão envolvidos no processo e atentos à realidade local, vivem no espaço e conhecem suas fragilidades e potencialidades podendo aprender com a experiência um dos outros, desde que a maioria dos atores esteja favorável ao desenvolvimento do turismo como aponta Valls (2006, p. 25):

O desenvolvimento do destino turístico requer o envolvimento da sociedade em geral, entendida como o resgate dos setores econômicos, sociais, culturais, ecológicos, esportivos, etc. Os habitantes do destino são os primeiros interessados em conhecer a nova situação em decidir sobre o desenvolvimento turístico da área, assumindo os benefícios e as desvantagens que ele traz. Essas coletividades e a rede de associações e instituições propiciam a auto adesão ao modelo de desenvolvimento. Se a maioria dos membros de uma sociedade não é favorável à orientação ao turismo em seu território, o processo gerará conflitos e disfunções a curto ou a longo prazo.

Da forma como esse fenômeno se apresenta, reforça o turismo como uma atividade econômica contemporânea de característica moldada pela ação, articulação e interconexão dos seus diversos agentes produtores no tempo e no espaço. A dimensão temporal-móvel já foram abordadas neste capítulo como elemento fundamental para compreensão do território, abordados nos conceitos e reflexões de Correa (1989), Haesbaert (2004), Saquet (2012), e Brandão (2013). Dessa forma, Fratucci (2009) revela que a categoria

território-rede se revela a mais apropriada para avançar nos estudos do sistema articulado pelo turismo, considerando todos os seus elementos constituintes, “suas ações, interações, inter-relações, sejam elas complementares, concorrentes ou antagônicas” e que apresenta características próprias do fenômeno como a descontinuidade espacial, sazonalidade e flexibilidade. Convém pontuar que tais relações geradas pela atividade turística não se dão de forma isolada. Coexistem outras diversas atividades econômicas e relações sociais que se manifestam simultaneamente no território ou nos territórios como no caso do Polo São Luís através das atividades interligadas e complementares entre municípios.

À vista disso, podemos compreender que as conexões geradas pela atividade turística (levando em consideração todos os aspectos, sejam eles materiais e imateriais), ultrapassam o que de forma mais habitual costumamos identificar na sua prática, como equipamentos turísticos de lazer e entretenimento, atrativos naturais, patrimoniais e culturais, meios de hospedagem, alimentação e transportes. Identifica-se uma rede de trabalhadores diretos e indiretos capazes de propiciarem os insumos necessários para a manutenção da atividade e a comunidade local, por meio de articulações com outras funções urbanas como a residencial e comercial. Por consequência, a partir do momento em que se ampliam as conexões e as inter-relações dos agentes sociais do turismo, estes buscam outros atrativos com o objetivo de ampliar sua oferta e aumentar o tempo de permanência no destino, necessitando de articulações com redes de transporte, comunicação e outros equipamentos.

Sendo assim, Fratucci (2009, p. 399) revela o território-rede e avança para além dos espaços do turismo, influenciando outras áreas periféricas, circunvizinhas, articuladas por redes de acessibilidade. E pontua que:

O aumento do número de visitantes provoca a ampliação do número de agentes do mercado e de trabalhadores, tanto no destino turístico em si quanto como nos seus arredores e nas áreas emissoras. Novos negócios, atividades e serviços vão surgindo para atender as necessidades dos turistas ou para incrementar o consumo de produtos locais como artesanatos, *souvenirs* e outros produtos típicos”. Essa expansão, tanto do número dos visitantes como dos agentes de mercado, induz a ampliação do espaço turistificado originalmente. O turista é estimulado, seja por motivações próprias ou por estímulos externos, a circular mais pelos arredores do destino turístico, buscando outros atrativos desconhecidos ou diferenciados, enquanto os agentes de mercado vão buscando oferecer novos motivos para que eles permaneçam mais tempo e aumentem seu consumo.

Percebe-se que o uso do território estabelece relações de poder, pois grandes corporações garantem a possibilidade de escolher áreas mais produtivas e com maior valor agregado, através da autonomia que possuem sobre o capital. O uso competitivo do espaço acaba por se mostrar um uso hierárquico, “na medida em que algumas empresas dispõem de maiores possibilidades para utilização dos mesmos recursos territoriais” (Santos, 2001, p. 39).

Estas podem ainda convencer o Estado que o seu empreendimento poderá gerar maior

desenvolvimento local. Cada empresa produz assim sua lógica territorial, ou seja, a distribuição territorial através dos pontos de operação de seu interesse, onde ultrapassam os limites da sua própria firma, para se projetar sobre empresas de fornecedores, compradores ou distribuidores. Elas assumem uma posição ainda mais vantajosa se tiverem submetidas a uma lógica de mercado global.

Outros aspectos que convém destacar sobre a exploração do território, levantada por Santos (2001), é acerca de conceitos de circulação desnecessária, instabilidade do território e valorização e desvalorização do território. Estas, podem trazer relações diretas onde a prática da atividade turística prevalece no lugar. O primeiro conceito, entende-se que a produção necessária ajuda a população a subsistir e desenvolver, enquanto, a desnecessária está ligada exploração excessiva, gerando um ônus desnecessário, que não incidem sobre o bem-estar da população, que podem gerar um aprofundamento das divisões do trabalho e passa a ser comandada fora do interesse social. Parte-se de uma análise que vê o fenômeno turístico como um processo de territorialização, ou seja, “a transformação nos usos do solo por uma atividade social que produz materialidades novas, desenvolvidas por uma lógica específica, que visa controlar este espaço ao influenciar as práticas sociais e as suas representações” (Gois, 2020, p.03).

De abordagens críticas a abordagens tradicionais, “o turismo é mais do que uma mera deslocação física entre dois locais (remetente e receptor), é acima de tudo uma prática social, com implicações territoriais específicas” (Almirón, 2004, p. 169). O turismo é um fenômeno de caráter complexo, seja pelo viés econômico, social ou espacial, esta atividade é significativamente expressiva no mundo atual, principalmente com o desenvolvimento da globalização. Se configura como uma das opções econômicas mais promissoras de geração de emprego e renda, em razão da sua relação com os demais setores da economia.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) aponta o setor turístico como a segunda maior atividade econômica do mundo em geração de divisas e empregos, estando atrás da indústria do petróleo e derivados, o setor foi responsável por 7% do comércio global em 2019 (Omt, 2020). Em 2018, a participação percentual do Brasil na América do Sul e no mundo, no que se refere à chegada de turistas no país, foi de 17,9% e 0,47%, respectivamente (Brasil, 2020). Além disso, em 2019, a representatividade dos setores de viagens e turismo no PIB foi de 7,7%, e no emprego, a contribuição do setor foi a geração de cerca de 7.407 postos de trabalho, segundo os dados apresentados *World Travel & Tourism Council* (Wttc, 2020).

Isso se deve ao seu potencial técnico-produtivo revelado nas diversas atividades que se conectam entre si a partir da prática do turismo, destacando-se, conforme Borges Paula (2017), atrativos, transportes, hospedagem, alimentação, serviços de apoio e comercialização, considerados elos importantes da cadeia produtiva do turismo. Com a pandemia da COVID-19, o setor do

turismo sofreu quedas históricas e desencadeou uma série de impactos negativos significativos sobre o setor, tendo em vista as necessárias e urgentes medidas de distanciamento social adotadas em todo mundo, como parte do processo de enfrentamento de contenção da doença. Isso demonstra que o turismo possui uma forte sinergia com os demais setores da economia, bem como uma vinculação com o espaço geográfico e as pessoas que nele habita.

Em todo o mundo, uma a cada dez pessoas estão empregadas na área do turismo. No continente europeu, cerca de 27 milhões de pessoas subsistem por meio desta atividade. Esses dados são recentes e foram divulgados pelo secretário-geral da ONU, António Guterres<sup>7</sup>, através documento “Turismo e Covid-19” e tendo como base dados da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2022)<sup>8</sup>. Para o líder da ONU, a reconstrução do setor do turismo é primordial, mas deve também respeitar o desenvolvimento justo e sustentável, sendo importante que esteja em linha com as metas climáticas (Nações Unidas Brasil, 2021).

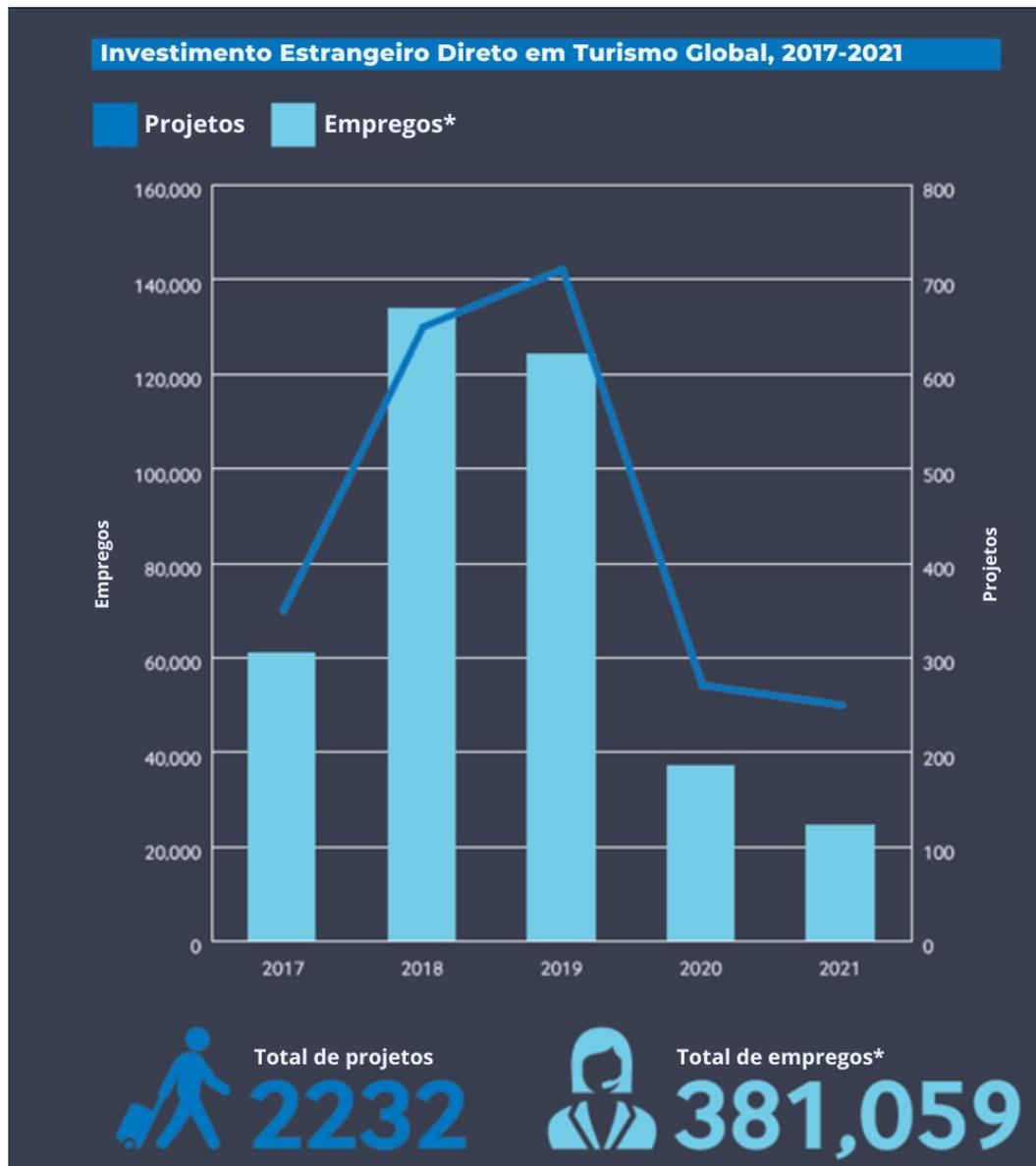
No Gráfico 1, analisa-se os números de impacto do turismo mundialmente. Os dados foram gerados pela Organização Mundial do Turismo em parceria com a *FDI Intelligence* e divulgados pelo Painel de Dados do Turismo da OMT, revelando os níveis de crescimento do turismo no mundo entre os anos de 2017 a 2021. Observa-se uma queda acentuada gerada pelo período pandêmico, bem como a quantidade de projetos de investimentos voltados para o setor e o total de empregabilidade em nível global.

---

7 Matéria disponível em: <https://unric.org/pt/o-futuro-do-turismo-a-transformacao-pos-pandemica/>.

8 Fonte: OMT com base em FDi Intelligence, Financial Times, 2022. Disponível em: <https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-11/fdi-tourism-investment-report-2022.pdf?VersionId=98dQxobPihRCiszknNn7VSbB7OQ0Lsxe>.

Gráfico 1: Turismo Global (2017-2021)



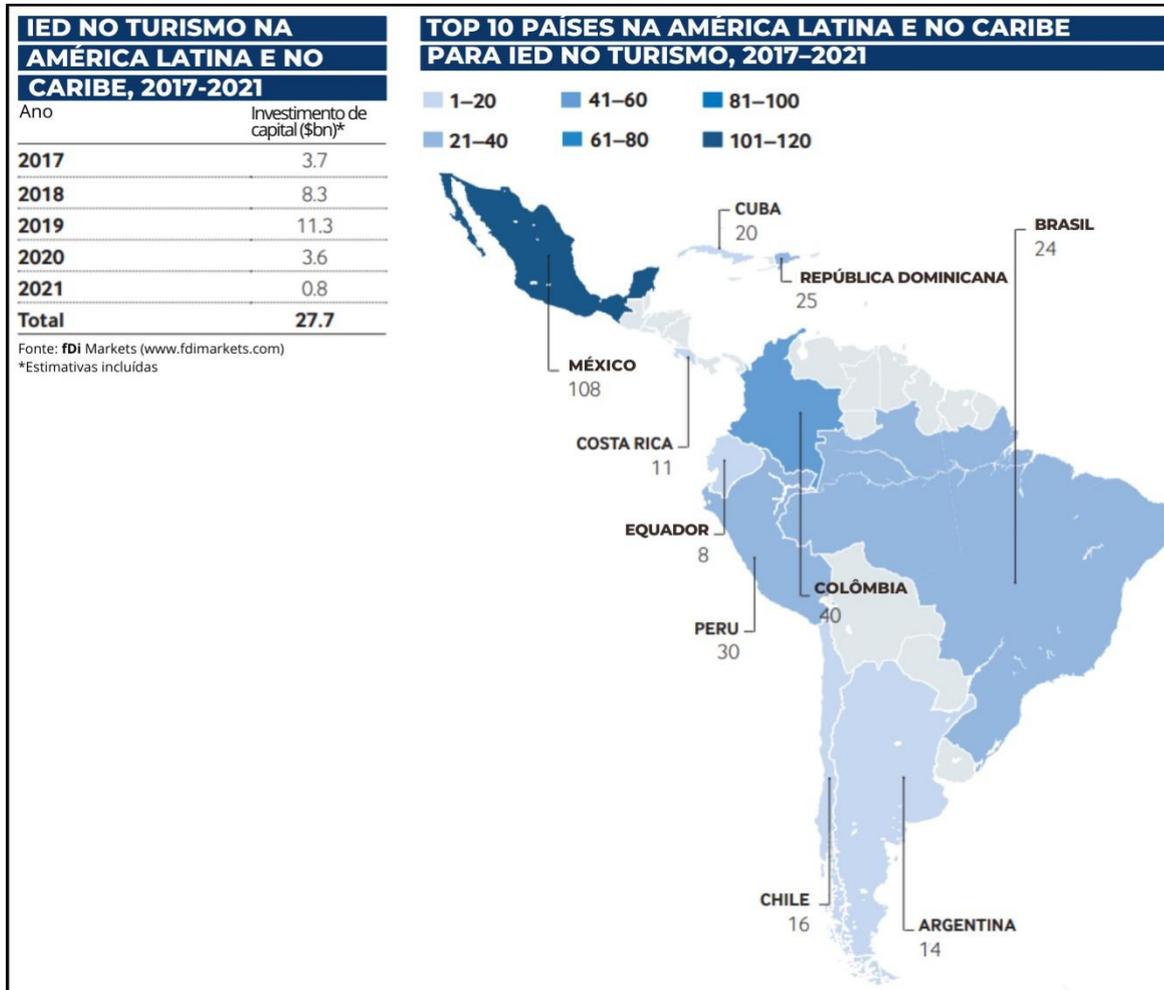
Fonte: UNWTO<sup>9</sup> e FDi Market (2022 – tradução nossa)

Em nível regional e por continente, onde nos aproxima da realidade de análise dos investimentos do turismo no Brasil, a Figura 2 apresenta o total de investimentos na América Latina e Caribe, entre os anos de 2017 a 2021, com crescente aplicação de capital a cada ano até o declínio no ano de 2020, causado diretamente pela pandemia da Covid-19. Dos dez países que receberam maiores investimentos, o Brasil se apresenta como o quinto maior no ranking, por meio de 24 projetos de investimento direto estrangeiro, que representa 9,1%, o terceiro maior do total regional, abaixo da Colômbia e México, conforme demonstra a Figura 3.

<sup>9</sup> United Nations World Tourism Organization. A Organização Mundial do Turismo (tradução em português OMT) é a agência das Nações Unidas responsável pela promoção do turismo responsável, sustentável universalmente acessível. Dados e informações disponível em: <https://www.unwto.org/about-us>.

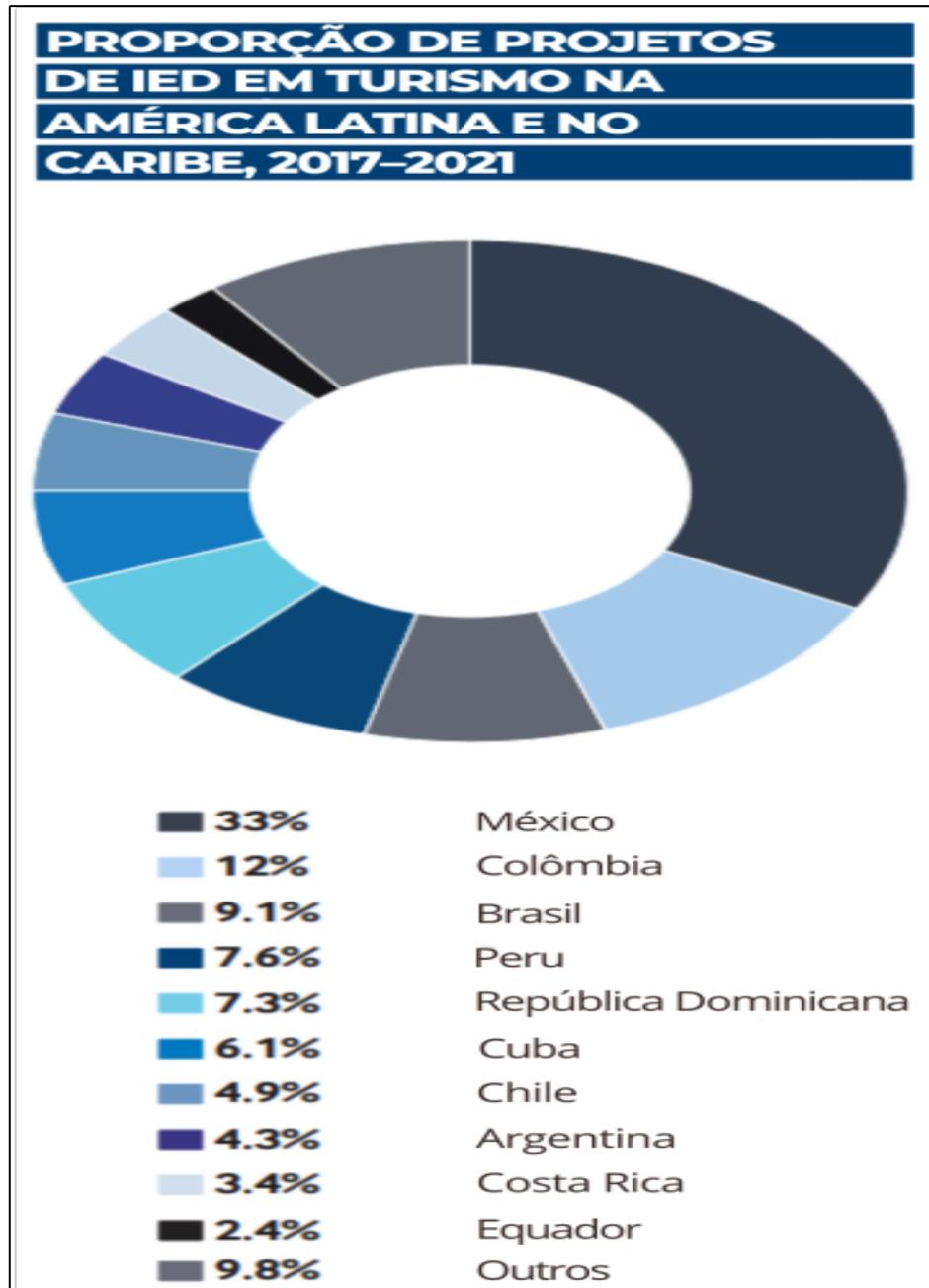
Ainda segundo a pesquisa realizada pela OMT e *FDI Intelligence* (2022), América Latina e Caribe atraíram 328 turistas estrangeiros com projetos de investimento direto (IDE) entre 2017 e 2021 (Gráfico 2), representando US\$ 27,7 bilhões em investimento de capital e mais de 99.000 novos empregos (Gráfico 3).

Gráfico 2: Os dez melhores países da América Latina e Caribe para turismo, 2017-2021



Fonte: UNWTO e FDi Market (2022)

Gráfico 3: Proporção do turismo para projetos de investimento com capital estrangeiro na Latina América e Caribe, 2017–2021.



Fonte: UNWTO e FDi Market (2022).

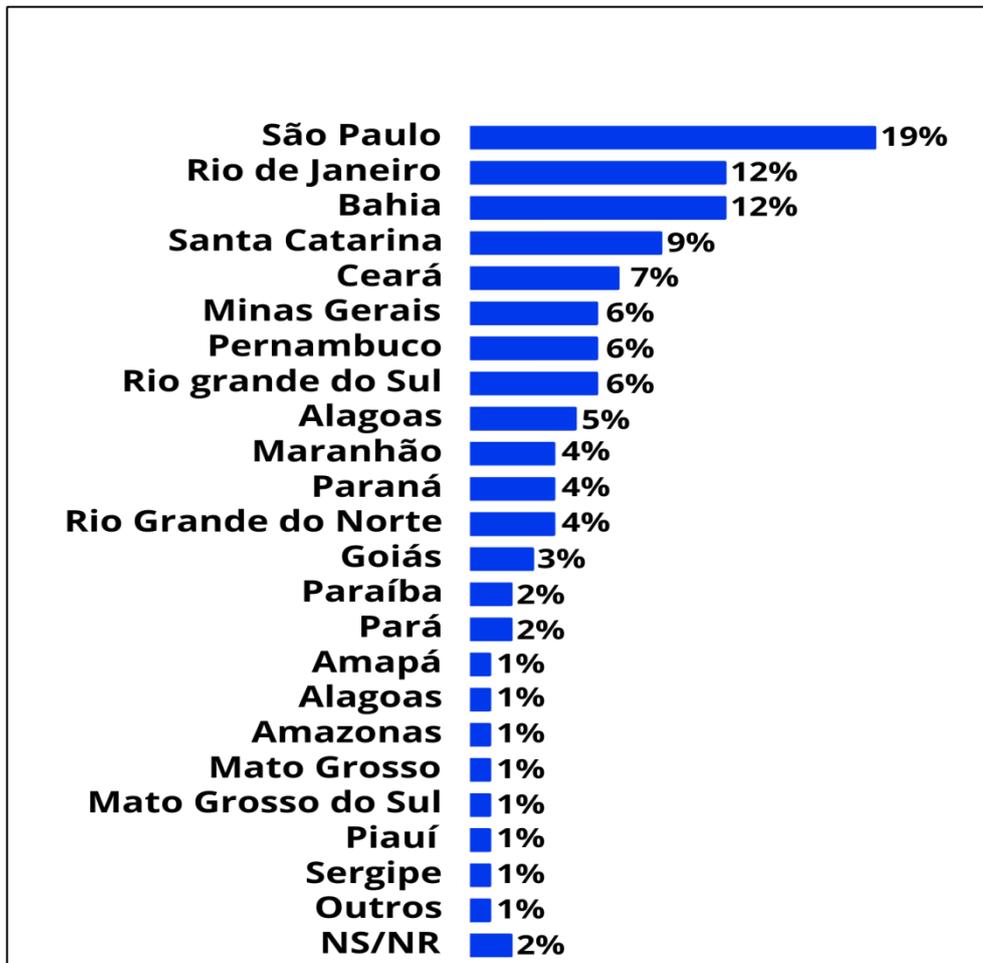
Já em 2023, o turismo internacional começa a se recuperar da pandemia da COVID-19. Segundo a OMT (2023) entre janeiro e julho de 2023, 700 milhões de turistas viajaram internacionalmente, o que representa 42% a mais que no ano de 2022. No Brasil, em um cenário mais atual, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2024), no ano de 2023 ocorreram 112,6 milhões de viagens de passageiros aéreos, um crescimento de 15,3% comparados ao ano de 2022. Desse total, 91,4 milhões foram de desembarques domésticos (aumento de 11,2%)

e 21,2 milhões são desembarques internacionais (crescimento de 37,5%). Dos principais motivos deve-se ao aumento da conectividade aérea doméstica de 12,4% (ANAC, 2024).

Nessa conjuntura, o gasto dos estrangeiros alcançou US\$ 3,7 bilhões (R\$ 20,9 bilhões) no 1º semestre de 2024, ultrapassando o resultado de 2014, com a realização da Copa do Mundo no país (Embratur, 2024). Os resultados traduzem um dado previsto pelo IBGE (2022), onde pontua que as atividades do setor do turismo é responsável pelo crescimento de 2,9% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo uma importante indutora da economia brasileira. Em 2023, foram criados 214 mil novos postos de trabalho, e no primeiro semestre de 2024, quase 100 mil empregos (Novo Caged, 2024). Cinquenta atividades econômicas estão ligadas ao turismo, setor que responde por quase 8% do PIB nacional (Mtur, 2024). As áreas que mais empregaram no primeiro semestre incluem os grupos de alojamento e alimentação, abrangendo hotéis, bares e restaurantes, além do grupo de transporte rodoviário de passageiros.

No estudo realizado pelo Ministério do Turismo em parceria com o Instituto de Pesquisa de Reputação e Imagem (IPRI, 2024), aponta que na região Nordeste (42%) encontra-se os destinos preferidos para as férias de verão dos brasileiros. O estado do Maranhão parece no ranking em 10º lugar entre os estados escolhidos de quem viajou até março de 2024 (Gráfico 4), com destaque para visitar o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses.

Gráfico 4: Estados brasileiros mais visitados no verão pelos brasileiros nos meses de janeiro a março de 2024



Fonte: IPRI, 2024.

O busca pelos atrativos turísticos no Estado do Maranhão são também observados por outros dados como, por exemplo, o aumento na taxa de ocupação hoteleira e o ISS (Imposto sobre serviços) do turismo. O Polo São Luís, objeto de estudo da pesquisa, é o que representa a maior taxa de ocupação hoteleira entre os três polos indutores<sup>10</sup>, de janeiro a março de 2024 (Observatório do Turismo do Maranhão, 2024).

<sup>10</sup> Destinos indutores do desenvolvimento turístico regional- Programa de Regionalização do Turismo (Mtur, 2008).

Tabela 01: Pesquisa de ocupação hoteleira dos Polos São Luís, Lençóis e Delta e Chapada das Mesas entre janeiro e março de 2024.

Polos	Janeiro	Fevereiro	Março
São Luís	56,64%	57,01%	42,53%
Lençóis e Delta	47,32%	32,05%	31,78%
Chapada das Mesas	47,84%	25,69%	25,61%

Fonte: Observatório do Turismo do Maranhão, 2024.

Os resultados do Polo São Luís podem ser traduzidos pela maior disponibilidade de infraestrutura turística. São 620 empresas turísticas cadastradas pelo Cadastur, sendo 81,6% destas localizadas no município de São Luís. A empregabilidade no setor de serviços gerou um saldo positivo de 4.576 empregos gerados em 2023, com destaque para as áreas de serviços de alimentação, transporte terrestre e alojamento<sup>11</sup>.

A capital do estado registrou 67,79% de ocupação hoteleira anual<sup>12</sup> em 2023, que representa a maior taxa média já registrada na história da cidade. Além da média, São Luís alcançou recorde histórico na taxa de 85% de ocupação no mês de julho de 2023<sup>13</sup>. Por consequência, a arrecadação do ISS do Turismo<sup>14</sup> também apresentou aumento se comparado em anos anteriores (Gráfico 5).

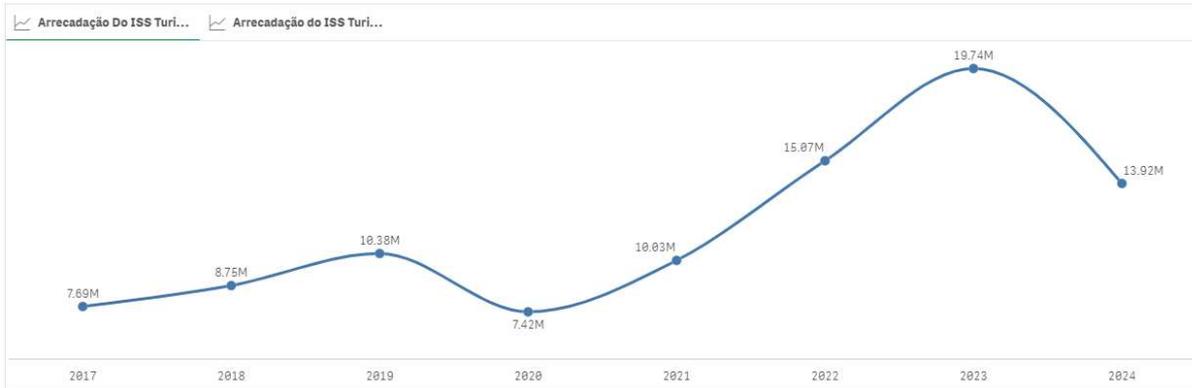
11 Observatório do turismo da cidade de São Luís do Maranhão (2024). Infográfico Pesquisa Cadastur e Empregos. Disponível em: [https://slz.w3com.com.br/midias/anexos/3188\\_infografico\\_pesquisa\\_cadastur\\_e\\_empregos.pdf](https://slz.w3com.com.br/midias/anexos/3188_infografico_pesquisa_cadastur_e_empregos.pdf). Observa-se a ausência de dados relacionados a taxas de ocupação do Polo São Luís. Optou-se pela mensuração dos dados do município de São Luís, capital do Estado do Maranhão que apresenta a maior quantidade de empresas de meios de hospedagem cadastrados pelo Cadastur (Observatório do Turismo da cidade de São Luís, 2024).

12 Prefeitura de São Luís. Sistema de Inteligência Turística (2024). Disponível em <https://transparenciabi.saoluis.ma.gov.br/extensions/SETUR/SETUR.html#local5>

13 Ministério do Turismo (2023). Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/destinos-brasileiros-registram-ocupacao-hoteleira-acima-dos-60-em-julho#:~:text=Como%20%C3%A9%20o%20caso%20de,pa%C3%ADs%20durante%20todo%20o%20ano.>

14 Dados gerados pela Secretaria Municipal de Fazenda e disponibilizados pelo Sistema de Inteligência Turística do município. O ISS do Turismo agrega os setores de alojamento, transportes, esporte, cultura, alimentação, agência e aluguel. Mais da metade da arrecadação corresponde ao setor de alojamento (50,6%). Disponível em: <https://transparenciabi.saoluis.ma.gov.br/extensions/SETUR/SETUR.html#local6>.

Gráfico 5: Arrecadação anual do ISS do Turismo do município de São Luís



Fonte: Atenas- Sistema de Inteligência Turística (Setur São Luís, 2024).

Os dados revelam tanto no nível global quanto nacional e estadual uma forte retomada do turismo em suas diversas escalas. Por isso, o território ou como afirma Knafou (1996), o “território turístico” é central nas análises a respeito da atividade turística. Cruz (2000) também defende essa ideia, pois, para esta autora, há uma relação dialética entre turismo e território. Ou seja, é fundamental considerar para além das especulações e investimentos em estruturas que objetivam melhor atender turistas, como esses processos territorializados se manifestam, gerando resultados agregadores ou excludentes.

Lima (2006, p. 105) reitera que “à medida que se implanta um grande investimento num espaço, quer de infraestrutura, quer de produção ou consumo, impõem-se mudanças socioespaciais e normativas para o adequado funcionamento do novo ente geográfico”. Nessas condições:

O ambiente não pode mais ser receptivo às tradições locais, tendo que forçar as pessoas a novo modo de vida, às vezes com bruscas substituições em seus ritmos, costumes, consumo etc. [...]. Aos residentes, aos que pretendem manter seu cotidiano, agressividades lhes são impostas, sem condição de defesa e possibilidades. Essas tensões tendem a se ampliar, quanto mais expressiva for a atuação dos investimentos externos no lugar. Nem sempre as melhorias criadas no local se orientam para o bem-estar da população, mas para otimizar a operacionalidade das unidades produtivas integradas à produção globalizada (Lima, 2006, p.106).

Outro elemento fundamental na compreensão da prática turística são as redes geográficas. Conforme apontam Siqueira e Berdnachuck (2019, p. 112), “os lugares turísticos podem ser relacionados com a mobilidade, sendo as redes compostas de linhas que conectam os lugares uns aos outros”, isto é, as redes são condição de existência da atividade turística, pois, é a partir da articulação dos lugares, por intermédio das redes, que essa atividade se realiza. Redes e o território, inclusive, se complexificam diante dos fenômenos atuais, por isso Haesbaert (2006, p. 123) afirma que “a realidade concreta envolve uma permanente interseção de redes e territórios”. Sendo assim, identifica-se que os territórios e as redes se conectam uns com os outros. O autor afirma ainda que os conceitos de território e redes são indissociáveis e o binômio conceitual território-rede é categoria analítica dos fenômenos espaciais.

Torna-se impossível, portanto, separar na análise espacial das redes geográficas do território, tendo em vista que, apesar da aparente separação conceitual, na realidade esses conceitos se completam e são indissociáveis. O território-rede pressupõe a interconexão entre diferentes lugares para a circulação de pessoas, bens, serviços e informação. É possível observar mediante o avanço tecnológico, dos meios digitais, que proporcionam comunicação mais rápidas e eficientes, por meio de fibra óptica, uma estrutura descentralizada que estimula a colaboração e a cooperação entre os diferentes agentes envolvidos. A percepção de território apontada por Haesbaert (2004) como territórios-rede reforça o movimento e a conexão entre distintas escalas onde os territórios são descontínuos, desiguais e estão em constante formação.

O conceito de território-rede representa uma nova forma de pensar o espaço geográfico na era da informação, implicando em fluxos e conectividade (Dias, 2001), que vai além dos limites territoriais tradicionais e compreende as conexões e interações entre lugares e pessoas, assim sendo, a justificativa da escolha para estudar a construção do fortalecimento das redes e dos múltiplos territórios que compõem o Polo São Luís, pois, estabelecem relações de dependência e se retroalimentam buscando implementar estratégias para o desenvolvimento turístico da região.

Santos (2011; 2012) considera também esse duplo caráter dos múltiplos usos do território ao debater sobre as solidariedades orgânica e organizacional. O autor percebe que, a antiga discussão de região não faz mais sentido no mundo globalizado. Para esse autor, “o que faz a região não é a longevidade do edifício, mas a coerência funcional que a distingue das outras entidades, vizinhas ou não” (Santos, 2013, p. 157). Observa-se que os lugares e as regiões estabelecem relações com áreas longínquas e isso ocorre, pois, o meio técnico-científico-informacional é dotado de materialidade que permite tais interações espaciais, as quais são, por sua vez, intencionalmente seletivas e, portanto, reticulares. Dessa forma, retomando a concepção de território-rede, os fenômenos ocorrem seletivamente no espaço geográfico, territorializam-se e se articulam em redes. O uso do território nesse caso ocorre de maneira descontínua e flexível.

Reforçando o aspecto considerado relevante sobre as lógicas de territorialização, é pontuado por Fratucci (2008), onde afirma que cada lógica, através dos elementos contidos no espaço, tem poderes diferentes de ação e usam o território de maneira diferente. Ou seja, o morador local, tende a utilizar o território de forma zonal, pois sua influência é relativa à sua localidade e local de moradia; grandes empresas tendem a se territorializar através da lógica reticular, uma vez que por algum interesse potencial, fixam-se em pontos específicos, podendo ainda fixar-se com instalações temporárias. O turista desloca-se do seu perímetro de moradia convencional e utiliza partes de outros territórios de uso turístico, por períodos pré- estabelecidos, praticando a lógica reticular de territorialização.

O desenvolvimento dos territórios-redes para o turismo traz consigo o desafio de melhor aproveitar, gerir e planejar os efeitos multiplicadores desta atividade, levando em consideração os aspectos econômicos, políticos e sociais, especialmente das relações que se dão entre comunidade local e turistas. A apropriação de parcelas dos espaços turistificados, que por si só não sobrevivem de maneira isolada, abre oportunidade para discussão e observação sobre práticas de gestão e gerenciamento do ordenamento territorial focado para o crescimento e desenvolvimento do turismo, neste caso através das redes pelos municípios que integram o Polo São Luís.

Há a existência real e complexa em equilibrar as necessidades e os anseios de todos os agentes sociais envolvidos na cadeia do turismo, bem como a de inserí-los nos espaços de articulação e decisão, numa perspectiva integradora e coletiva sobre ações e projetos pertinentes a sustentabilidade dos territórios para o uso turístico. As instâncias de governança são assim criadas como um instrumento de gestão, integração de agentes de diversos setores e aplicação de políticas públicas necessárias, sendo uma das vias de manutenção e desenvolvimento de um setor com uma complexa rede de relacionamentos (Braga et al, 2021). A partir dos conceitos de território-rede, das multiterritorialidades e das relações de poder, qual tem sido o papel e os efeitos da prática de governança turística, para que se possibilite um melhor alcance da satisfação e necessidades de todos os agentes sociais envolvidos e para o crescimento responsável do turismo nos territórios através das redes?

## 4 REDE, TERRITÓRIO, GOVERNANÇA E TURISMO

As redes de cooperação, governança e turismo desempenham um papel fundamental no contexto contemporâneo, moldando não apenas a dinâmica do fenômeno turístico, mas também o desenvolvimento econômico e social de regiões e países. A interconexão entre esses três elementos cria um ambiente propício para um processo de desenvolvimento sustentável, assim como promoção da diversidade cultural e o fortalecimento das comunidades locais (Lacerda; Endres; Tomazzoni, 2024).

Neste contexto, objetiva-se neste capítulo abordar aspectos introdutórios acerca do conceito de redes, neste caso, dando ênfase ao aspecto social e da ação humana que está inserido no território, através das formas de cooperação, sendo a governança voltada para a atividade turística como ferramenta de gestão democrática e participativa com fins a contribuir para a equidade social e econômica dos destinos turísticos.

Com base em Correa (1995; 2010; 2012), Dias (2005; 2020), Santos (1996) e Saquet (2011; 2020) é apontada uma complexidade sobre redes geográficas, quanto ao seu entendimento e análise, no entanto, busca-se avançar cada vez mais nessa discussão, considerando a relevância deste conceito para compreender as dinâmicas e a realidade presente no território.

### 4.1 Integração e relação entre redes de cooperação e governança turística

A geógrafa Leila Christina Dias (2020) direciona um percurso histórico sobre a evolução do conceito de rede onde a mesma pontua que nos dez últimos anos houve uma maior difusão desse termo caracterizado pela aceleração de pelo menos quatro grandes fluxos que atravessam o espaço geográfico: “o movimento de pessoas ou fluxos migratórios; os comerciais ou de mercadoria; os movimentos de fluxos ou fluxos informacionais; e os de capitais ou monetários e financeiros” (Dias, 2005, p.11).

Em um cenário contemporâneo, esses fluxos introduzem uma nova ordem de problemas advindos de sistemas reticulares cada vez menos dependentes de controles territoriais. Ainda que se relacione os conceitos de rede aos processos de inovação técnica, transporte e telecomunicações, seu principal propósito é identificar as principais representações ligadas a rede pelas Ciências Humanas, sobretudo pela Geografia. A autora considera que as relações entre redes e territórios “são muito mais complexas do que defendem as teses deterministas” (Dias, 2005, p. 22).

O conceito moderno de rede se forma na filosofia de *Saint-Simon*, que apoiado e influenciado pelos ideais iluministas, defendeu a criação de um Estado organizado racionalmente

por cientistas e industriais, apoiando-se na analogia do organismo-rede, onde o corpo humano surge como uma “vasta rede de redes atravessados por fluidos e fluxos, em continuidade com os organismos redes da natureza que o rodeiam, o organismo-rede humano garante a circulação dos fluidos, portanto da vida. Quando a circulação é suspensa, o corpo humano se solidifica e morre” (Dias, 2020, p. 01). Essa ferramenta de análise foi disposta para conceber uma ciência política e induzir um projeto de melhoria do território na França, onde compara-se as redes do corpo humano para certificar a circulação dos fluxos de bens, matéria-prima e capital, para a melhoria das condições de vida, abrangendo também as classes menos favorecidas (Dias, 2020).

Contudo, Musso (2001, 2003) argumenta que *Saint-Simon* teria forjado o conceito de rede para pensar a mudança social e através dessa conjuntura, as redes de comunicação eram percebidas como mediadores técnicos para tais mudanças. *Auguste Comte* (fundador do positivismo e secretário de *Saint-Simon*), *Barthélemy Enfantin* (engenheiro fundador da Sociedade de Estudos do Canal de Suez) e *Michel Chevalier* (economista político) teriam feito o caminho inverso ao do mestre, e para eles “as redes tornaram-se as próprias produtoras de relações sociais” (Dias, 2020, p. 02). Cita-se como exemplo a evolução dos transportes, que não somente reduziu as distâncias entre um ponto a outro, como também de uma classe a outra, representando uma revolução social, assim como o desenvolvimento tecnológico e a conseqüente geração de riqueza, produziria uma distribuição socialmente mais igualitária.

Entretanto, Dias (2020) pontua que o conceito de redes e a promessa de transformação da sociedade não constitui uma ideia recente nem original de representar a realidade, mas uma forma de atualização a cada inovação técnica (estrada de ferro, telégrafo, eletricidade, telefone), e que a analogia entre o cérebro e a estrutura reticular retoma principalmente com a invenção do computador, portanto, o fortalecimento das redes de comunicação através da internet. Surge assim, uma representação abstrata da sociedade pensada como rede e defendida por Castells (1999) em sua obra *Sociedade em Rede*. A tecnologia da informação estaria fornecendo a base material para sua expansão em toda a estrutura social e as redes constituiriam a nova morfologia de nossas sociedades.

Todavia, a concepção de rede com base no forte determinismo tecnológico apontado por Castells foi alvo de críticas, pois, direciona o conceito a uma perspectiva mais conservadora da nova sociedade, onde considera somente uma única unidade de base material (uma meta-rede dominante mundialmente) capaz de conduzir os processos e moldar toda a estrutura social (Randolph, 2000). Cabe aqui avançar na evolução da definição em questão, conforme aponta Martinho (2003, p.01):

A rede é um padrão organizacional que prima pela flexibilidade e pelo dinamismo de sua estrutura, pela democracia e descentralização na tomada de decisão; pelo alto grau de

autonomia de seus membros, pela horizontalidade das relações entre seus elementos, [...] a rede opera por meio de um processo radical de descentralização de poder.

O autor destaca como uma rede organizacional é construída em torno de princípios como democracia, fim das hierarquias, descentralização, autonomia e poder são evocadas para representar a rede como laço universal das sociedades contemporâneas. Nesse sentido, compreende-se que respectivamente os termos sugerem a ideia de participação igualitária e tomada de decisões coletivas, implicando numa mudança na tradicional estrutura hierárquica de poder em que algumas entidades ou indivíduos possuem, promovendo uma distribuição mais equitativa e autônoma dentro da rede. A descentralização de poder é uma característica-chave opondo-se as formas de relações tipicamente verticais (superiores e subordinadas). As relações em uma rede tendem a ser mais horizontais.

Para além de uma abordagem exclusivamente técnica utilizada pelos diferentes campos do conhecimento, Dias (2005) lança questionamento objetivando romper o paradigma que projeta as redes num universo de autoregulação sucumbido ao determinismo tecnológico (Offner, 2000) para refletir sobre a construção de um caminho teórico-metodológico para integrar as redes a uma análise geográfica, sem abandonar o debate político. Dessa forma, a autora vai considerar que a rede é antes de tudo uma construção social onde os “indivíduos, grupos, instituições ou firmas que desenvolvem estratégias de toda ordem (políticas, sociais, econômicas e territoriais) e se organizam em rede” (Dias, 2005, p. 22) e enfatiza que a rede não constitui o sujeito da ação, mas expressa ou define a escala das ações sociais. Estas escalas, contudo, não são dadas a priori, pois são construídas nos processos.

Para Dias (2005), o território e as redes são dois elementos extremamente integrados que só se separam para fins didáticos. Similarmente, “por conter atributos espaciais e simbólicos é que se pode articular a rede ao território” (Dias, 2005, p. 152), pois o território é percebido não só como suporte material, mas, também como expressão, e, portador de práticas e representações simbólicas e culturais. Assim, esse território transformado pela ação das redes possibilita uma ação contínua, em que a ação em rede mobiliza e altera os territórios onde têm seus pontos de referência e de conexão (Santos, 2005).

Segundo Correa (2012), as redes geográficas, como qualquer construção social são passíveis de análise segundo diferentes dimensões. O autor sugere três dimensões básicas que são independentes entre si, e, cada uma delas inclui temas pertinentes para análises específicas, podendo descrever a complexidade da rede geográfica: a organizacional, a temporal e a espacial, estas circundam a estrutura interna, o tempo e o espaço.

No que tange à dimensão organizacional, sugere que se considere os agentes sociais, a origem, a natureza dos fluxos, a função, a finalidade, a existência, a construção, a formalização e a

organicidade (hierárquica e complementaridade). A dimensão temporal envolve o conhecimento da duração, da velocidade dos fluxos e da frequência. Por fim, a dimensão espacial abrangeria o conhecimento da escala, da forma espacial e das conexões. A análise proposta pelo presente estudo foi estruturada na adaptação das dimensões da rede geográfica proposta por Corrêa (2010) a atividade turística, conforme Figura 5.

Figura 5 - Sistema da atividade turística através das dimensões das redes geográficas

		Redes analisadas segundo	Especificação	Exemplos
	Dimensão Organizacional	Agentes sociais	Estado	Entes públicos e privados que participam
			Empresas	
			Instituições	
		Origem	Grupos sociais	Contexto em que se formou a rede
			Planejada	
		Natureza dos fluxos	Espontânea	Identificação do tipo de produto ou serviço prestado
			Mercadorias	
		Função	Pessoas	Natureza dos serviços oferecidos
			Informações	
		Finalidade	Realização	Objetivo da rede, se dominação, lucro ou solidariedade
	Suporte			
	Dominação			
	Existência	Acumulação	Articulada por canais de comunicação ou informação, apenas virtual	
		Solidariedade		
	Construção	Real	Elementos materiais e Imateriais que unem fixos e fluxos	
Virtual				
Formalização	Material	Existência de estatuto, normas		
	Imaterial			
Organicidade	Formal	Pontos que centralizam a emissão dos fluxos ou complementam outra rede		
	Informal			
Dimensão Temporal	Duração	Hierárquica	Início das atividades	
		Complementaridade		
	Velocidade dos Fluxos	Longa	Estratégias de circulação de informações e produtos	
		Curta		
	Frequência	Lenta	Circulação de informações e produtos	
		Instantânea		
Escala	Permanente	Abrangência da rede		
	Ocasional			
Dimensão Espacial	Forma espacial	Local	Projeção espacial da rede	
		Regional		
		Nacional		
	Conexão	Global	Fluxos integrados. Fluxo pouco Integrado	
		Solar		
	Dendrítica			
	Circuito			
	Barreira			
	Interna			
	Externa			

Fonte: Adaptado por Rodrigues e Souza (2016)

Torna-se relevante compreender que esta proposição de estudo revela que para cada análise de uma rede há a identificação dos quinze aspectos, porém, segundo Correa (2010) estes podem se apresentar em maior ou menor grau de intensidade. Será escolhido o aspecto onde se dará maior relevância a partir da problemática que pretende explorar. Para a investigação desta pesquisa, ainda que os sistemas sociais e políticos estejam em evidência por considerar a análise através das articulações geradas por um grupo social vinculada a normas e regulações, todos os outros atributos estarão indiretamente interconectados.

A análise dos aspectos sociais, econômicos, políticos e ecológicos é fundamental para compreender o impacto do turismo em uma região por algumas razões importantes:

### 1. Aspecto Social:

- *Cultura e Comunidade*: O turismo pode influenciar a cultura local e as comunidades. O aumento do turismo pode levar à preservação ou, em alguns casos, à perda de tradições culturais. Além disso, o turismo pode afetar a qualidade de vida das comunidades locais.

- *Empregos e Renda*: O setor turístico muitas vezes é uma fonte significativa de emprego e renda para as comunidades locais. No entanto, é importante garantir que os benefícios sejam distribuídos de maneira justa e que não haja exploração de mão de obra.

## **2. Aspecto Econômico:**

- *Crescimento Econômico*: O turismo pode ser um impulsionador importante do crescimento econômico, contribuindo para o PIB de uma região ou país.

- *Diversificação Econômica*: O turismo pode ajudar na diversificação da economia, reduzindo a dependência de setores específicos.

## **3. Aspecto Político:**

- *Gestão e Regulação*: É importante ter políticas e regulamentações eficazes para gerenciar o turismo e garantir que ele ocorra de maneira sustentável.

- *Impacto nas Relações Internacionais*: O turismo pode ter implicações nas relações internacionais, influenciando as percepções de um país no cenário mundial.

## **4. Aspecto Ecológico:**

- *Preservação Ambiental*: O turismo pode ter impactos negativos no meio ambiente, como poluição, degradação de ecossistemas e perda de biodiversidade. É crucial adotar práticas sustentáveis para minimizar esses efeitos.

- *Turismo Responsável*: A conscientização ambiental é essencial para promover o turismo responsável, que respeita os recursos naturais e contribui para a preservação do meio ambiente. Ao analisar esses aspectos, os gestores que compõem a Instância de Governança do Polo São Luís, autoridades governamentais e partes interessadas podem tomar decisões assertivas para promover um turismo responsável, equitativo e benéfico para todas as partes envolvidas. Portanto, a atividade turística articula redes sociais, econômicas e políticas que espacializadas ganham dimensão geográfica (Rodrigues; Souza, 2015).

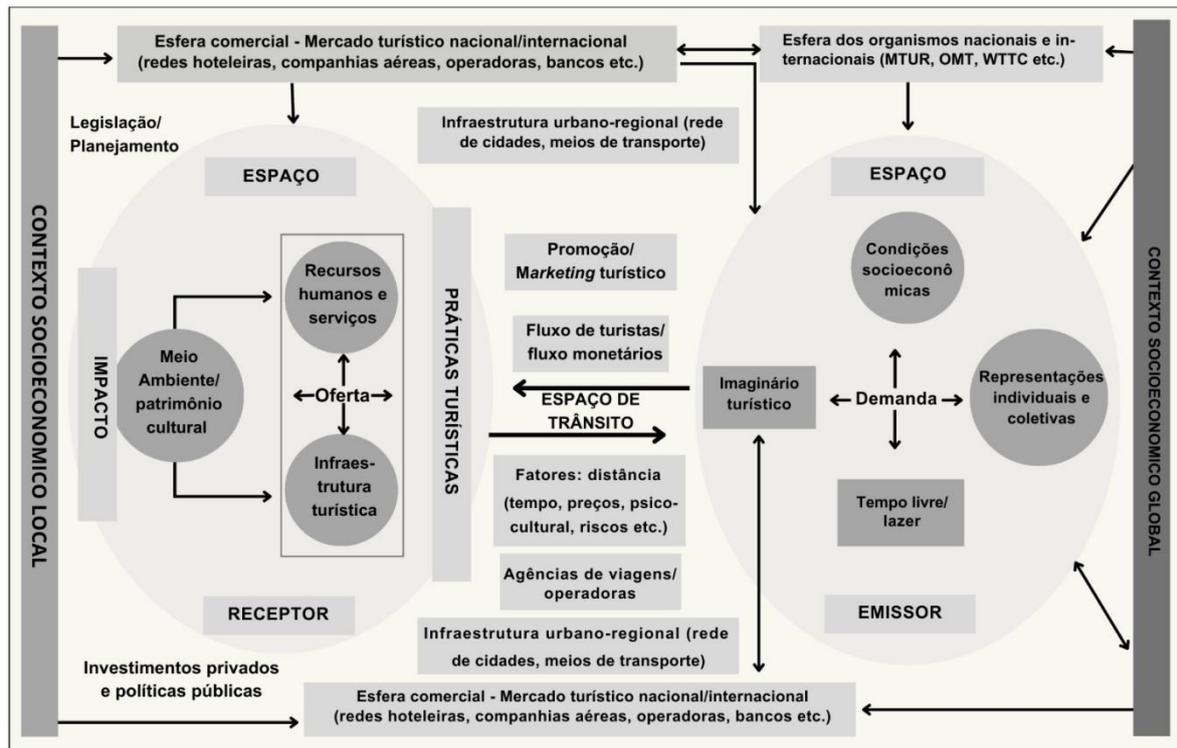
No turismo, ainda que tenhamos vários segmentos desta atividade (turismo religioso, de negócios, lazer, saúde, de experiência, entre outros), a maior parcela do público-alvo (os turistas), vão em busca dos elementos básicos do mercado turístico, atraídos pela garantia de acesso aos serviços que lhes serão úteis e que garanta maior segurança e conforto. A lista pode ser extensa, destacando-se os meios de hospedagem, rede de alimentação, agenciamento, transportes turísticos, vias de acesso, locação de veículos, equipamentos de lazer e entretenimento, eventos, postos de informações turísticas, lojas de conveniência, artesanato e produtos típicos. Serão assim considerados elementos espaciais localizáveis, ou seja, “fixos que estabelecem inúmeras relações

com os fluxos de informação, capital e poder” (Rodrigues; Souza, 2015, p. 242). A compreensão das dimensões da rede geográfica na análise da atividade turística seria desta forma, uma possibilidade de análise integrada e relacional das distintas redes criadas pela atividade e que podem auxiliar no planejamento territorial do turismo.

Nos centros urbanos “situam-se em inúmeras redes geográficas, desempenhando, em cada uma, papéis distintos, associados a distintas funções urbanas e espacialidades” (Correa, 2012, p. 209). Para se entender uma rede urbana, é preciso partir da constatação de que nenhuma economia urbana, nem de uma cidade isolada nem do conjunto delas, pode ser autossuficiente (Singer, 1998). O autor considera a rede urbana como um completo sistema circulatório entre núcleos de funções diferentes. Desse modo, são capazes de captar e fornecer produtos e serviços umas das outras. Assim como em outras atividades econômicas e a exemplo dos serviços turísticos, uma cidade poderá oferecer infraestrutura de transporte e hospedagem facilitando o acesso a outro destino turístico, ainda que ele permaneça pouco tempo, assim como localidades próximas podem oferecer atrativos turísticos diferentes, e, por esse motivo, proporcionar mais opções de lazer, ampliando o tempo de permanência no lugar.

Interessante observar o modelo de esquema do sistema do turismo proposto por Silveira (2014), que considera este sistema como “complexo e dinâmico”. Observando os elementos e a estrutura representada na (Figura 6), dá-se a possibilidade de perceber os movimentos, os agentes condicionantes dentro de um contexto socioeconômico global e local através dos fluxos turísticos e de toda uma cadeia necessária para a sobrevivência do segmento econômico.

Figura 6. O turismo como um sistema complexo e dinâmico



Fonte: Silveira (2014)

Estruturam-se vias de acesso, as distâncias entre áreas emissoras e receptoras, as motivações geradas para que sejam realizados os deslocamentos e condições socioeconômicas, a infraestrutura urbana disponível, as instituições públicas e privadas, os recursos turísticos disponíveis (sejam eles naturais, culturais ou construídos), bem como dos impactos que podem ser gerados pela dinâmica da utilização desses espaços. Portanto, este esquema revela as complexidades e dinâmicas que caracterizam as redes geográficas e o turismo (tendo em conta os processos reticulares de transformação do território, divisão do trabalho, sistema de cooperação e competição, funções econômicas das cidades e rede urbana).

Acredita-se que o gerenciamento de um polo turístico de maneira eficaz requer uma abordagem holística, envolvendo todos os aspectos do sistema turístico e promovendo práticas que equilibrem o desenvolvimento econômico com a preservação cultural e ambiental, caracterizando um forte desafio, pois a gestão eficaz de um sistema turístico envolve a colaboração de diversas partes.

As múltiplas redes geográficas entrelaçadas recobrem toda a superfície terrestre. Contudo, existem redes que não apresentam uma dimensão global, situando-se em escala nacional

ou regional. Em diferentes graus, interconectam-se, originando uma única rede multifacetada. Redes urbanas, técnicas, bancárias e de outras naturezas constituem “tipos” ou “manifestações” de rede geográfica (Dias, 2020).

Segundo Dias (2020, p. 04), o exame da literatura mostra duas vertentes teóricas principais que iluminam o debate sobre a natureza da escala: uma inspirada no “idealismo kantiano, que pensa os níveis escalares como parte de uma matriz de escalas preexistentes para ordenar processos e práticas da vida social”; e outra, de origem materialista, que pressupõe que escalas são “socialmente produzidas através de processos de luta e compromisso”.

Para tanto, local e global são conceitos bem adequados às superfícies, mas são inadequados para as redes e utiliza as reflexões de Latour (1994), por meio da teoria do Ator Rede, onde considera que as redes não são nem locais, nem globais, elas são mais ou menos longas ou mais ou menos curtas (conectadas), no qual a complexidade do mundo não pode ser medida por níveis hierárquicos ou camadas. A rede é local em cada ponto, pois não se trata de superfície e sim de conexões.

Entende-se que este é um argumento válido para analisar as redes de cooperação compostas pelos atores que integram a Instância de Governança do Polo São Luís bem como das interações geradas pelos demais atores que compõem esta cadeia e os efeitos no território, levando em consideração a complexidade das relações, fluidez e articulações percebidas no espaço geográfico, observando os efeitos dessas operações em rede. O estudo não irá desconsiderar os níveis escalares/hierárquicos (local, regional, nacional e global) o que se considera impossível para o reconhecimento das especificidades do território, porém, designa-se o recorte das esferas político-normativas, das relações de cooperação, que permanecem significativas para compreender essa forma particular de organização em rede.

Uma importante contribuição nas reflexões de Dias (2020) em consonância com outros já citados é que as redes geográficas não permaneceram únicas e invariáveis ao longo do tempo em que sociedade se transforma e se modifica. Apesar das diferenças, há algo que as une: todas elas são definidas por suas conexões, por seus pontos de convergência, e não por suas formas nem limites extremos, entendendo-se a rede segundo uma lógica de conexões, e não de superfícies. O que a autora descreve ser um dos desafios na atualização de redes geográficas:

[...] é reconhecer que seu significado não se restringe apenas a objetos dispostos no espaço na forma de organização em rede, mas que pode ser também um princípio gerador de análise, um modo de investigação, como encontramos na Análise de Redes Sociais e na Teoria Ator-Rede. Um segundo desafio é integrar à análise as noções de multiplicidade e sistema aberto. Existem redes geográficas – múltiplas e heterogêneas – estendendo-se, ligando e entrelaçando através dos espaços com variados graus de instabilidade e abertura: redes geográficas e lugares são coconstitutivos e estão sempre, em maior ou menor grau, interagindo e se adaptando (Dias, 2020, p 05).

A Teoria do Ator-Rede, desenvolvida por Bruno Latour (2005), é uma abordagem

sociológica que se concentra na análise das redes de relações entre atores humanos e não humanos, considerando tanto os elementos sociais quanto os elementos técnicos ou materiais. Ao aplicar essa teoria ao turismo, é possível entender como os diferentes atores (turistas, comunidades locais, grupos comunitários, empresas turísticas, governo) e elementos estão interconectados aos objetos materiais como infraestrutura turística e recursos naturais).

Compreender a rede geográfica, nesse caso, a rede urbana no turismo é sem dúvida uma relação complexa de contínua análise, considerando que o território é resultado de um processo de sucessivas transformações, interagindo com outras áreas do setor produtivo.

O desenvolvimento do território deve ser feito com a participação dos sujeitos a favor das resistências com e para as pessoas. O território significa vínculo, construção social. Possibilidade de rever práticas, a partir não somente das perspectivas teóricas. Saquet (2020) trabalha com o conceito de patrimônio territorial (material e imaterial), social e natural. Para este autor, o desenvolvimento territorial é necessário e fundamental considerar os usos do solo, os ecossistemas, os climas e microclimas, as águas disponíveis, o regime pluviométrico, as pessoas, suas técnicas e sua trajetória de vida, sua história e sua memória. Reitera que se os processos socioespaciais não forem levados em consideração, os mesmos não se caracterizam como desenvolvimento territorial. Portanto, não podemos desvalorizar a integração dos conhecimentos, saberes e senso comum, mesmo não teorizados, estes são importantes e tem sentido.

Segundo Saquet (2009) os processos sociais são multiescalares e multitemporais, ocorrendo em todas as atividades da nossa vida cotidiana, constituídas por permanências, rupturas e mudanças de processos históricos, relacionais. O tempo representa o movimento contínuo. O autor considera que existe uma unidade entre as dimensões sociais e entre a natureza exterior ao homem. A matéria e ideia estão em unidade e em movimento constante.

Como exemplo dessa pesquisa, ao estudar aspectos relacionados a governança turística para o desenvolvimento territorial, estamos trazendo para o debate perspectivas de âmbito político, econômico e cultural. Estes processos são territorializados pelos agentes sociais envolvidos em cada relação espaço-tempo-território, de maneira (i)material. “Há materialidade e imaterialidade tanto nas formas-objetos como nos conteúdos ou nas formas-conteúdos, se preferirmos evidenciar a unidade matéria-ideia ou, ainda, no movimento constante de nossa vida cotidiana” (Saquet, 2009, p. 83).

No nosso dia a dia e na constante evolução do espaço que habitamos, encontramos uma diversidade de atores. Existem diversos tipos de arranjos sociais e geográficos, que variam desde o indivíduo, passando pela família, grupos de bairros ou comunidades rurais, até chegar a organizações (sejam elas órgãos públicos, privados e não governamentais) com os quais possuem normas, regras, representações com características específicas. É importante identificar as formas de

heterogeneidade e homogeneidade no território, para elevarmos a análise crítica de como os elementos reais se manifestam e o alcance da “valorização da vida com o máximo de autonomia e qualidade possíveis em detrimento da mercantilização, da globalização perversa e excludente, da concentração da riqueza e da centralização política e decisória” (Saquet, 2020, p. 84).

Saquet (2020) reforça que a perspectiva de desenvolvimento territorial precisa ser construída com e para as pessoas, com os sujeitos do território. O território representa, sobretudo, vínculo entre as pessoas, até de construção social feitas de forma espontânea, ainda que haja regras e normas em nossa sociedade, é transtemporal e transmultiescalar, resultante das múltiplas relações na sociedade. Este território é antes de tudo, um patrimônio material e imaterial, natural e social e para o seu desenvolvimento, deve-se considerar as pessoas, suas vivências, saberes, trajetória de vida e memória, pois se esse movimento for realizado de forma contrária, tais processos socioespaciais não se caracterizam como desenvolvimento territorial.

Está clara a questão da multidimensionalidade de nossas vidas cotidianas, tanto biológica como socialmente. Estabelecemos relações econômicas, políticas e culturais todos os dias, minuto a minuto, entre nós e com nossa natureza exterior (inorgânica), o que pode ser traduzido pelas diferenças, identidades e desigualdades, ou seja, pelas territorialidades cotidianas: todos processos espaço-temporais e territoriais inerentes a nossa vida na sociedade e na natureza (Saquet, 2020, p.85)

Há redes nos territórios e territórios em redes bem como movimento do território e das redes. Elas são, portanto, múltiplas, históricas e relacionais, rompendo delimitações de áreas. Com isso, as redes desempenham um papel crucial na governança do turismo, contribuindo para o crescimento sustentável, a colaboração entre partes interessadas, a eficácia da gestão turística em destinos e a promoção do turismo responsável. Elas ajudam a enfrentar os desafios complexos do turismo moderno, ao mesmo tempo em que maximizam os benefícios econômicos e sociais para os destinos.

#### **4.2 Integração dos conceitos das redes de cooperação e governança em relação ao turismo**

A partir da década de 1970, o território vem sendo estudado como produto das relações sociais, onde as vinculações sobre capital e trabalho trazem novas reflexões sobretudo advindo das transformações socioespaciais (degradação ambiental, expansão urbana e desigualdades sociais). No entendimento de Saquet (2011) o conceito da categoria território envolve relações e redes, e está fundamentado na comunicação, na cooperação, na troca, nas formas de socialização e possui elementos concretos e abstratos. O autor orienta seus argumentos para os processos de desenvolvimento, propondo a transformação e construção de territórios e territorialidades a partir da gestão participativa, que garantam a sustentabilidade e a governabilidade coletiva. Este é, portanto,

um elemento central para discutir a governança como um meio prático, visto de forma não utópica, para a melhoria da qualidade de vida e tomada de decisões que favoreçam a maioria.

A busca por uma sociedade cada vez mais integrada e coletiva que alcance os bens comuns tem sido o foco das boas práticas de governança. Neste caso específico da pesquisa, o de governança turística, que pode indicar um caminho para criação de estruturas administrativas com formulação e implementação de políticas públicas que gerem incentivo e reduzam conflitos de interesse. Neste contexto, refere-se a infraestrutura, dos equipamentos e das pessoas que compõem a cadeia produtiva e do que se utiliza para prática da atividade turística nos territórios que integram o Polo São Luís.

“O conceito de governança encerra, em si mesmo, imensa fonte de debates de ordem acadêmica, política, técnica e ideológica” (Lima, 2019, p. 131). Na década de 1930 a compreensão é usada para abordar o mundo das empresas. Já em 1970 a governança passa a ser associada a governabilidade e em 1980 seu significado ressurgiu nos documentos do Banco Mundial. A governança em uma análise inicial sugere dar um destaque nas formas de coordenação horizontal e vertical da ação pública, vinculando-se a capacidade governativa. De acordo com Ferrão (2010), a governança surge pela perda de força ou até mesmo falta da capacidade de governo dos Estados modernos e a necessidade de mudanças estruturais na forma de governar. Ruschmann, Anjos e Arnold (2017) afirmam que o processo de gestão

política tem sofrido alterações nas últimas décadas e que no Brasil têm marco histórico a partir dos processos de redemocratização em 1980, com o fortalecimento dos levantes populares e da nova Constituição Federal de 1988, que permitiu maior envolvimento e participação nos processos de formulação, implementação e controle de políticas públicas por grupos da sociedade.

Mesmo diante de um cenário mais democrático a partir das conceituações sobre governança, baseado em novas condutas de participação, cooperação e competição, os autores Kalaoum e Trigo (2020) destacam um aspecto relevante e pontuam a importância em superar uma abordagem que homogeneiza os grupos de cidadãos e transforma seus interesses em uma massa única. “Esses espaços de tomada de decisões e disputas políticas refletem relações de poder e jogos de interesses de grupos, por vezes, antagônicos” (Kalaoum; Trigo, 2020 p.73), esta reflexão está diretamente conectada a análise dos conceitos de território, já mencionados.

James Rosenau (2000) considera a governança como um sistema de ordenação que só funciona se for aceito pela maioria, enquanto os governos podem funcionar mesmo em face de ampla oposição à sua política. Logo, admite-se falar em governança sem governo, situação que não implica, a rigor, uma opção plenamente desejável:

[G]overnança não é o mesmo que governo. Os dois conceitos referem-se a um comportamento visando a um objetivo, a atividades orientadas para metas a sistemas de ordenação; no entanto governo sugere atividades sustentadas por uma autoridade formal,

pelo poder de polícia que garante a implementação das políticas devidamente instituídas, enquanto governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências. Em outras palavras, governança é um fenômeno mais amplo que governo. (Rosenau, 2000, p.16 apud Lima, 2000, p.131).

Por esse ponto de vista, trata-se de um meio ou processo que não exige imposição e visa produzir resultados eficazes, integrando diversos atores sociais, sem necessariamente criar uma relação de hierarquia. Ao tratar do tema e conceitos de governança, como no princípio utilizado nas instituições públicas, privadas e terceiro setor, “é necessário compreender que seus aspectos estão diretamente ligados ao envolvimento dos seus atores, pois, estes permitem que ocorra direcionamento de suas ações de forma coesa” (Conceição, 2020, p.125). A governança supera o modelo de gestão, ou puramente hierárquico da administração pública, trata-se de padrões de relações ou articulações (cooperação, competição, disputa, consenso) entre os atores constituintes das arenas políticas (Santos, 1997).

Outro conceito que se aproxima de governança, sem se confundir com ele, é o de governabilidade (Lima, 2019, p.131), que “consiste basicamente na capacidade de governar e na capacidade de os governos concretizarem suas tarefas e plataforma de ação”. Esteban (2013) reconhece que existem três traços sempre presentes, com maior ou menor intensidade, no novo modo de governar representado pela governança: 1. A governança é um processo de descentralização do poder político, portanto, de transferência de poderes de decisão às entidades regionais e locais; 2. A governança implica sempre a organização em rede, em vez de hierárquica e burocrática; 3. A governança produz um esfumaçamento da fronteira entre Estado e sociedade civil que se põe em questão com outras dicotomias como público/privado; direitos/usos sociais etc.

No entendimento de Ferrão (2013), a governança traz em si metodologia para soluções inovadoras, socialização dos processos de tomada de decisão, eficiência e eficácia das políticas e aceitação social das políticas. Evidenciam-se estruturas de coordenação mais flexíveis e abertas, incluindo atores não públicos. Nesse sentido, sua essência está vinculada ao processo de desenvolvimento territorial mais justo, nas suas diversas escalas geográficas. A partir de leituras sobre o conceito e questão, observou-se que o termo governança resulta em uma discussão complexa, sendo utilizada para tratar de vários assuntos e fenômenos, gerando certo desalinhamento na literatura.

Nos estudos em turismo, busca-se similarmente um esforço conceitual para o entendimento do que venha ser ou do que podemos compreender sobre governança turística. Para Tomio e Schimidt (2014, p. 716), a governança exerce no turismo, um papel de “ordenamento, de gestão e articulação, podendo ser desenvolvida transversalmente, envolvendo aspectos socioeconômicos, ambientais e políticos e com uma multiplicidade de atores públicos e privados”.

Ruschmann et al. (2017, p.129) ratifica que “esse modelo de gestão tem maior grau de complexidade devido à natureza participativa, tendo a singularidade do Estado como condutor da linha de processo”. Não podemos desconsiderar que a relação entre os agentes sociais pode gerar processos desordenados e conflitantes mediante relações de poder em uma rede qualquer, o que deixa claro sobre a complexidade do exercício da governança em qualquer área de atuação.

Com o objetivo de chegar a uma construção mais objetiva para o entendimento sobre governança turística, Kalaoum e Trigo (2021, p.80), colaboram afirmando que:

Trata-se da inovação das relações de participação, estabelecida em redes, entre diferentes grupos que compõem o Estado, o Mercado e também a Sociedade Civil e que visam por meio de processos de cooperação e conflito a busca e o desenvolvimento da atividade turística não apenas pela perspectiva econômica e de resultados, como ocorre na New Public Management, mas social, cultural e ambiental, respeitando princípios da administração pública, tais como a transparência e responsabilidade pública e que ocorrem em um sistema político, necessariamente, democrático.

“Entende-se que a governança no turismo é um modelo coletivo de tomada de decisão que permite um papel mais ativo dos diferentes atores sociais” (González, 2014, p.17). Amplia-se a visão sobre as possibilidades de atuação e prática da governança turística e dos seus mecanismos de coordenação. Sendo o turismo um fator básico de dinamização social (Trentin, 2016) e que movimenta uma cadeia constituída por diversas atividades produtivas interligadas, e que os territórios em si sofrem processos de turistificação (Fratucci, 2008), aumentam dessa maneira os desafios de uma gestão que vise a sustentabilidade e participação integrativa.

Sobre o exercício da governança turística e de seus mecanismos de coordenação para tomadas de decisão, amplia-se a discursão da transformação de territórios turísticos em destinos cada vez mais inteligentes, que significa utilizar de recursos inovadores e tecnologia mais avançadas envolvendo coleta e análise de dados para informar decisões estratégicas coletivas mais consistentes, como por exemplo, analisar fluxos turísticos, mensurar impactos ambientais e prever tendências futuras. Para assegurar uma gestão mais profissional e o fortalecimento da participação social, as governanças devem atentar-se aos seus membros no que concerne à capacidade para cada atividade, partindo-se do entendimento de que competência é um conjunto de conhecimentos, observável e aplicado (GRETZEL, 2018; BRASIL, 2019b).

No conceito e metodologia aplicada em Destinos Turísticos Inteligentes (que será discorrido com maior detalhamento no capítulo 6), o Eixo Governança é uma prerrogativa para iniciar uma jornada rumo ao desenvolvimento sustentável com estratégias de implantação e utilização eficiente das tecnologias da informação e comunicação para melhorar a experiência do turista/visitante e a qualidade de vida das comunidades envolvidas. (Segittur 2015; Brasil, 2022). Em vista de disso, não se trata apenas de planejar o destino e atender às necessidades dos turistas, mas principalmente a prever as aspirações de todos os envolvidos a evoluir em uma abordagem

sustentável que só é possível com uma governança inteligente do destino.

Quaisquer que sejam seus campos de atuação, o enfoque do estudo compartilha a prática da governança turística em um modelo de fortalecimento das redes, sustentado no exercício das relações mútuas, de preservação dos valores culturais. Autonomia, horizontalidade, cooperação, democracia e harmonia são critérios para diagnosticar os estágios da estruturação das redes (Martinho, 2003; Mtur, 2007). Desse modo, “as redes são importantes no exercício do turismo; uma vez interligadas podem estabelecer redes locais, interconectando destinos, como também nos principais agentes promotores e distribuidores de produtos e serviços turísticos” (Coutinho; Azevedo; Nóbrega, 2019, p.122).

O sistema de rede também é proposto como um dos modelos de coordenação social pontuados por Hall (2011). O modelo baseia-se na ideia de que é necessário facilitar a coordenação dos interesses públicos e privados e a atribuição de recursos, objetivando alcançar maior eficiência na implementação de políticas. As redes são consideradas de um ponto de vista flexível, desde comunidades políticas a coligações de sujeitos que são criadas em torno de uma determinada questão pública. Para Hall (2011), as classificações dos modelos são: hierárquico (de administração democrática entre atores públicos e privados); comunitário (de gestão participativa e autônoma); em redes (com interação entre poderes público e privado); e de mercado (em articulação de atores privados).

Tais modelos sugeridos por Hall (2011) podem ser observados no contexto do turismo por meio das relações, interações e dinâmicas entre os diversos atores envolvidos. O modelo hierárquico e de mercado podem estar refletidos através das estruturas organizacionais, desde o governo até as empresas, que podem refletir em uma hierarquia de autoridade e de decisões, sendo observadas no modelo constitutivo da Instância de Governança Turística do Polo São Luís. Sobre o mercado, é possível observar como se dão as relações na cadeia produtiva, onde a competição e a cooperação podem desempenhar papéis importantes, entendendo como as empresas se posicionam em relação umas às outras e observando se as dinâmicas colaborativas e competitivas geram valor compartilhado.

Análises contemporâneas indicam que, para o avanço sustentável do turismo, é preciso considerar novos modelos de gestão, com base na governança (Buckley; Gretzel; Weaver; Scott, 2014; Job; Becken; Lane, 2017). A governança, como argumenta Trentin (2017), relaciona-se à distribuição de benefícios por meio da “deliberação conjunta entre os governos e as organizações privadas e sociais” (p.12). A governança turística constitui um modelo de gestão imbricado nas relações sociais, na qual seus atores participam das tomadas de decisões sempre de forma conjunta, cooperada, transparente, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento das atividades turísticas das regiões (Conceição, 2018). Nesse caso, o conceito se aplica não somente em estruturas

regionais, mas também locais.

No caso do desenvolvimento de um destino turístico de forma mais inteligente, para Gretzel et al. (2015), o termo “inteligente” descreve e integra conceitos sobre tecnologia, economia e desenvolvimento social, alimentados pelas tecnologias da comunicação e informação, promovendo a conectividade e o intercâmbio de informações. Tais características sobre governança turística e os novos modelos de gestão apontados pelos autores acima, podem estar correlacionados ao modelo DTI, visto o enfoque maior está na aplicação de pilares de gerenciamento do destino turístico, uso de indicadores para gestão e monitoramento de forma participativa com o envolvimento de todos os interessados (Soares, Albuquerque e Mendes Filho, 2022).

A governança está voltada para o fazer coletivo, buscando uma nova forma de governar, mais democrática, ampliando cada vez mais políticas públicas que beneficiem todos os participantes em seus territórios, sendo crucial o relacionamento entre governo, mercado e sociedade, ainda que se considere os desafios da complexidade dos multi atores. Corroboram neste sentido Ruschmann, Anjos e Arnhold Junior (2017, p.134), em que os mesmos consideram que o processo de gestão política sofreu alterações ao longo das últimas décadas e que o envolvimento das comunidades é cada vez mais comum na busca contínua para os objetivos comuns. E ainda reforçam que “sendo a sustentabilidade um dos principais objetivos da gestão do turismo, a governança do turismo também deve ter seus participantes direcionados para ações que visam, independentemente do contexto geográfico em que estão inseridos”.

De acordo com Queiroz e Rastrollo-Horillo (2015 apud Ruschmann; Anjos; Arnhold Junior, 2017, p. 130):

A forma e os processos da governança em destinos turísticos será fundamental para alcançar ou não os resultados visados. Assim, o governo tem seu espaço na participação de todas as partes interessadas na busca desses objetivos comuns, em seguida, tornando-se um modelo de governança útil para praticar efetivamente a busca da sustentabilidade nos destinos.

Torna-se relevante identificar as particularidades e singularidades dos territórios para fortalecer as relações dos agentes no exercício do turismo. Gonçalves (2005) considera que a governança está ligada a um meio e um processo que não existe coerção e visa produzir resultados eficazes, onde integra diversos agentes, sem necessariamente criar uma relação de hierarquia. Ainda detém a oportunidade, numa abordagem territorial, de avaliar as condições existentes em cada território ou na rede dos territórios formas para potencializar projetos e programas de desenvolvimento com mais justiça social.

### 4.3 A dialética sobre o discurso da governança turística no território, oportunidades e desafios para o turismo

O objetivo é antes de tudo, reconhecer os principais desafios da governança. Ainda que se reconheça seus diversos benefícios baseado nas relações de cooperação, elas não estão desprendidas das relações de poder, que estão na essência da sociedade e organização estatal (Castells, 2000). Sem dúvidas, dificuldades se manifestam no turismo por suas peculiaridades e por se tratar de um fenômeno que ora tem interesses privados visando lucros particulares, ora demanda de ações compartilhadas, principalmente no destino e entre destinos turísticos (González, 2013), como é o caso dos municípios que integram o roteiro turístico do Polo São Luís.

Vale destacar os desafios e oportunidades da governança turística nas visões de Coutinho e Nóbrega (2019), pois, os autores pontuam que é necessário tratar sobre os instrumentos de planejamento e gestão, e, que os principais desafios da governança em destinos turísticos estão divididos em dois tipos: institucionais e organizacionais. Os institucionais estão ligados “ao papel regulador/hierárquico do Estado e à postura ditatorial” e o organizacional está associada “a relação dos atores na governança e o entendimento do seu importante papel na articulação e resolução na rede” (Coutinho; Nobrega, 2019, p. 67).

Corroboram, nesta visão Dias e Matos (2012) sobre o papel do Estado, que assume diversas posturas em um ambiente com interesses e pressões. Ainda que esses autores ratifiquem a função do governo (regulador, facilitador, aliado e apoiador nas decisões públicas), o individualismo na forma de governar e o baixo fator de cooperação, compõem um dos desafios da governança turística.

Nobrega (2012) enfatiza os sistemas de planejamento e gestão orientados para discutir democraticamente melhores decisões, e por vezes, está agregado a preferências individuais persuadido pelos representantes legais e pautado fortemente no aspecto unicamente econômico, como exemplo, na construção de roteiros turísticos, não havendo intenção em desenvolvimento endógeno, alicerçado e direcionando para o bem-estar econômico, social, cultural sob uma perspectiva local ou regional e com participação ativa da sociedade, como defendido pelo Programa de Regionalização do Turismo (PRT)<sup>15</sup>.

Araújo et al. (2016), constata a dificuldade de operacionalizar a governança turística quando revela a descontinuidade das ações políticas, em muitos casos, assim que os gestores

---

15 O PRT é um programa estruturante do Ministério do Turismo que trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTUR com estados e municípios brasileiros. Seu objetivo principal é o de apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no país, a partir de 8 eixos estruturantes com vistas à promoção do desenvolvimento regional (Ministério do Turismo, 2023).

assumem o cargo e não continuam a executar atividades da gestão anterior. É o que aponta Coutinho (2015, p.59) como “personalismo político”, voltado somente aos interesses da administração e que gera ruptura das ações e forte dependência da organização. O personalismo é um empecilho para a construção de uma gestão participativa e democrática, característica da governança no turismo. Outro desafio está fundamentado pelo percurso histórico do Estado, que assumia o papel de controlar processos de forma centralizada, no intuito de garantir o bem-estar da sociedade. Todavia, essa característica não ampara a visão contemporânea que busca espaços cada vez mais participativos. Dessa forma, Velasco (2013) e Tretin (2016) ressaltam a necessidade do Estado em assumir um papel coordenador das ações públicas ao invés de ser regulador, que supere o modelo hierárquico em favor de um cenário voltado para o bem comum.

O personalismo político e a descontinuidade dos governos geram ações de curto prazo, apontando para uma perspectiva mais econômica da atividade, desconsiderando questões ambientais e sociais. Entre os principais desafios, “está a eficácia nos processos de transição de cargos, o que gera incertezas relativas à continuidade e à descontinuidade de planos e ações” conforme afirmam Oliveira et al. (2022, p. 03). Esse apontamento nos direciona a refletir sobre a prioridade dos investimentos no turismo a partir da gestão pública, ou seja, o fortalecimento dos destinos e sua sustentabilidade. Beni (2022 apud Oliveira et al., 2022, p. 07) afirma que “o turismo vem sofrendo por ter sido encarado como uma política de governo e não uma política de estado”, e que “isso gera perdas para a área, incluindo sua desvalorização diante de outros ministérios”.

Esses obstáculos pontuados demonstram que a governança é um exercício contínuo de construção de instrumentos de cooperação e que esta é a melhor forma de se alcançar resultados palpáveis, evitando uma visão separatista e reforçando o valor da representação de cada um dentro da rede. Das oportunidades observadas, como efeito das práticas de uma boa governança, destaca-se a eficiência, eficácia, equidade, transparência, cooperação e participação social (Coutinho; Nobrega, 2019).

Além disso, é importante revisar a finalidade essencial da governança, na perspectiva da institucionalização: as atividades, como as políticas públicas, são supra organizacionais, pois, ainda que haja autonomia, as relações entre os atores são de interdependência (González, 2016). A autora chama atenção em seu artigo intitulado “*Gobernanza turística: Políticas públicas inovadoras o retórica banal?* afirmando que o conceito, se usado sem reflexão, pode fazer parte de uma retórica banal, ou mesmo, para além disso, pode conter uma proposta para novas formas de coordenação social baseada no mercado e mascarada na ideia de melhorar os processos governamentais.

Fratucci (2012) tece uma crítica e expressa que a complexidade do fenômeno turístico e as políticas públicas devem ultrapassar o discurso democrático ao ponto de que na maioria das vezes priorizam diretrizes e ações para os agentes do mercado. Considero ser esta uma das reflexões

centrais desta pesquisa, considerando que políticas de (re)ordenamento dos espaços devem atender as demandas e necessidades de cada um dos agentes produtores para se estimular um desenvolvimento mais duradouro de um destino turístico.

O seu sucesso da definição está relacionado com a necessidade sentida pelos cidadãos de melhorar os processos coletivos de tomada de decisão, “[...], pois, é necessário fazer progressos na concepção de políticas de turismo que enfrentem verdadeiramente os dilemas e problemas que o setor do turismo sofre e também os que ele cria, ambas as questões” (González, 2014, p. 21). Os autores Tineo e Tomazzoni (2017) defendem a necessidade de compartilhamento do poder do Estado com a sociedade no contexto da democracia para o bom êxito da governança turística. Isso significa fortalecer os mecanismos com regras mais claras de participação da sociedade civil e comunidade que detém do conhecimento prático sobre a realidade para o desenvolvimento de políticas.

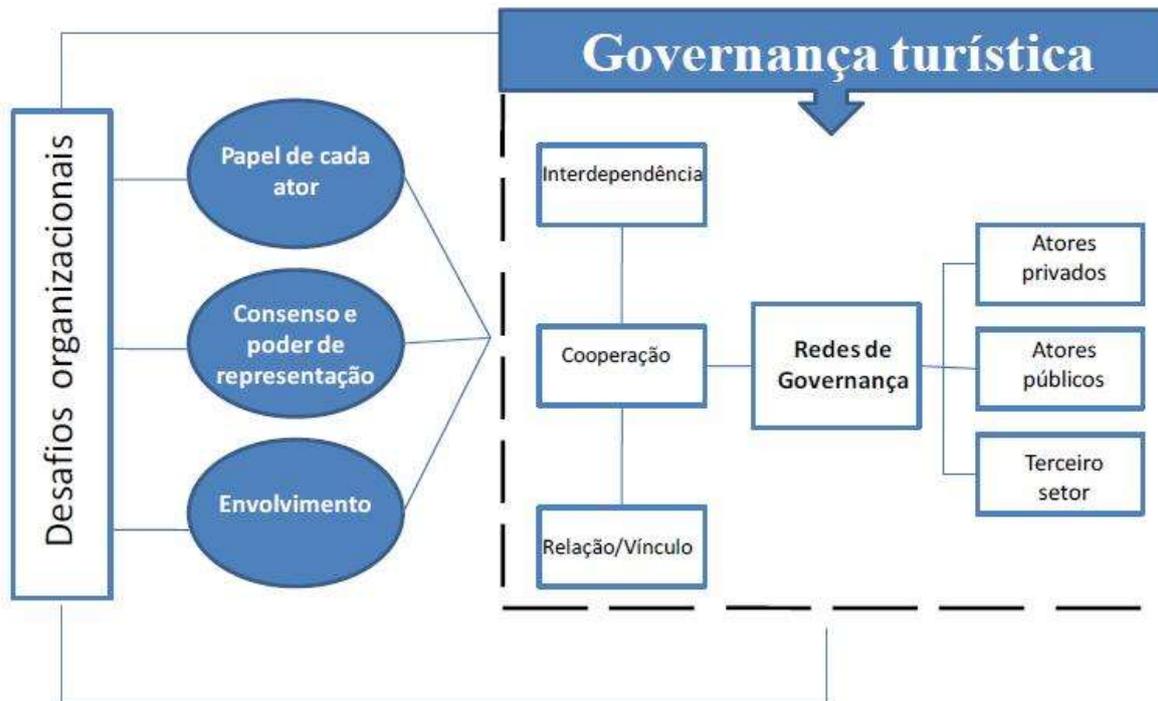
O setor público, o privado, comunidade e terceiro setor, são os atores com formas de poder diferenciadas representados dentro do contexto da governança, e, que devem de forma conjunta decidir sobre interesses comuns e direcionamentos para atividade turística (Tineo; Tomazzoni, 2017). O setor público reflete as estruturas administrativas responsáveis pela criação dos órgãos de decisão e participação, dotados de poder político e cuja função básica é a prestação de bens e serviço, captação e gestão de recursos. Ao setor privado, detém-se forte capacidade financeira e busca de forma competitiva o lucro em pouco espaço de tempo. Por fim, mas não menos importante, a comunidade ou sociedade civil. Esta podendo ser representada por associações, universidades, câmaras e terceiro setor e que legitimam também processos de decisão.

Nesse sentido, concebe-se a governança como um “paradigma político que diferencia redes, hierarquias e mercados e adota modos mais plurais para governar” (Trentin, 2016, p. 652). Logo, o conceito de redes para estudar governança permite reconhecer a multiplicidade dos atores locais que são dependentes de ações conjuntas. A cooperação destes atores ajuda minimizar conflitos, aumentando à eficiência nas ações políticas e o enfrentamento as pressões externas. Baseia-se em critérios de confiança e reciprocidade elevando a uma lógica da cooperação para atingir um objetivo comum. Sua condição de existência se justifica pela construção de relações de interdependência e de cooperação.

Tretin (2016) propõe compreender a redes de governança em turismo sob três aspectos crescentes: a coordenação, a colaboração e a cooperação. A coordenação se refere a ação do setor público estatal no direcionamento das ações de desenvolvimento do turismo. A colaboração é o processo de interação dos diversos atores com a finalidade de construir regras e normativas e a cooperação como um resultado comportamental dessas relações, que é imbuída de compartilhamento de informação de forma autônoma e com isso a autoridade passa a ser individual,

sem poderes de pressão dentro do grupo. Diante do exposto, identificou-se que os desafios organizacionais estão relacionados com a forma que a rede de governança está conectada, sendo três os principais desafios demonstrados na figura 7.

Figura 7: Desafios organizacionais na governança turística



Fonte: Coutinho; Nóbrega, 2019.

A partir da complexidade inerente à prática socioespacial do fenômeno turístico, os agentes produtores do turismo assumem papéis específicos e diferenciados. O envolvimento e o entendimento de cada ator dentro da rede, bem como o consenso e o poder de representação tornam-se necessariamente relevantes e poderão influenciar na forma de como a atividade se desenvolverá nos territórios, sugerindo cenários mais democráticos e participativos, continuamente, o que não significa dizer que há um modelo ideal de governança. “Deve-se abandonar a ideia do modelo ideal de governança, e buscar olhar para as lacunas internas de cada processo, diante do seu contexto e suas relações (Coutinho; Nobrega, 2019, p. 67).

Fica claro, que esta não é uma análise com objetivos conclusivos, pelo contrário, há o entendimento de que as discussões sugerem novas perspectivas, com foco em resolutividade e melhorias estruturais contínuas. Vale a pena, contudo, encaminhar reflexões para o próprio pesquisador durante a caminhada da investigação sobre o objeto de estudo: Que práticas estão sendo introduzidas na governança do Polo São Luís? Quais relações estão sendo estimuladas para o fortalecimento das redes de cooperação nessa IGR? Que estratégias reais e mensuráveis os atores conseguem desenvolver para a gestão de redes de governança regional do turismo?

## 5 INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA DO POLO SÃO LUÍS

O turismo é uma área que abrange diversas disciplinas, pois, engloba uma ampla gama de serviços e setores econômicos. Para que o turismo seja bem-sucedido, é necessário um cuidadoso planejamento, além da integração entre diferentes participantes, assim como a colaboração entre os setores público e privado. A gestão de uma localidade, região ou país, não pode perder de vista a competitividade para o desenvolvimento turístico, pois é essencial para atrair visitantes e investimentos, impulsionando o crescimento econômico, assegurando a melhoria contínua dos serviços e infraestruturas e elevando a qualidade das experiências oferecidas aos turistas. Além disso, promove a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado, garantindo a relevância do destino (Beni, 2012; Mazaro; Panosso Netto, 2012; Gomes, 2015).

No quinto capítulo, objetiva-se dar continuidade aos estudos sobre governança turística, compreendendo por meio das políticas públicas de turismo, como são instituídas as Instâncias de Governança Regionais no Brasil com base na legislação vigente, demonstrando que a governança passa pelas relações de seus atores, com o meio em que convivem, atentos às orientações direcionadas a sua formalização em nível regional e implementação de políticas de planejamento para tomada de decisão de maneira organizada e cooperada (Brasil, 2013).

No tópico 5.1 intitulado “A Formação dos modelos de governança regionais do turismo no Brasil” será demonstrado em uma análise temporal, a concepção das políticas públicas formadoras para a construção do Programa de Regionalização do Turismo (2003) por meio do Plano Nacional de Turismo (PNL) (2003-2007; 2007-2010; 2013-2016,2018- 2022). Também estará em análise sobre as premissas o Plano de Regionalização do Turismo e objetivos da Instância de Governança Regional. Esses dados darão suporte para o entendimento acerca da “Fundação da Instância de Governança do Polo São Luís- MA”, abordado no tópico 5.2, onde serão apresentados os principais marcos para a sua composição, as singularidades de cada município que propuseram oferecer atratividade turística e assim estabelecer um roteiro nos territórios através de uma rede integrada, assim como análises relevantes sobre o planejamento e gestão do turismo através da IGR.

É pertinente observar as IGRs, sua função e as estratégias direcionadas para o aumento da competitividade nos destinos, presente inclusive em conceitos e abordagens atuais como o projeto de Destinos Turísticos Inteligentes, pois, se o projeto de DTI tem como pilar a governança, é necessário um olhar atencioso sobre suas estruturas: uma organização eficiente para orientar o desenvolvimento sustentável do turismo; uma gestão que considere não apenas os benefícios econômicos, mas também sociais e ambientais; assegure que a sociedade civil seja consultada e se beneficie do turismo de maneira mais equitativa; que tenha a capacidade de

gerenciar conflitos, que seja capaz de atrair investimentos por meio de parcerias e que possuam práticas turísticas bem gerenciadas.

### **5.1 A Formação dos modelos de governança regionais do turismo no Brasil**

As Instâncias de Governança Regionais (IGRs) nascem com base no Programa de Regionalização do Turismo em 2003. O modelo de gestão descentralizada do turismo, implantado no país, proporciona que cada Unidade Federada, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades e especificidades. O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (Figura 4) é uma diretriz política e operacional para orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização. Em 2005, 2013 e 2017, houve a necessidade de uma nova reformulação direcionada não somente nas melhorias do programa, mas também na institucionalização das governanças de turismo no Brasil (Conceição, 2021).

As Instâncias passam a ser reconhecidas por meio de uma comunidade regional com articulação de uma governança voltadas para os interesses do turismo. A integração e a cooperação entre municípios de uma região turística tornam-se fundamentais para superação de desafios presentes, como a fragilidade das políticas locais voltadas ao desenvolvimento turístico e a pouca prática de gestão integrada de atores públicos, privados e do terceiro setor. Sendo assim, a expressão Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais significa “o estabelecimento formal de uma organização que possa construir pactos; compartilhar espaços de diálogo; tomar decisões e orientar o desenvolvimento turístico de uma região, de forma sustentável” (Mtur, 2019, p. 4).

Figura 8: Estrutura de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo no Brasil



Fonte: Brasil (2019)

O Programa de Regionalização do Turismo (figura 9) é coordenado de forma compartilhada entre os três níveis de governo no Brasil: federal, estadual e municipal. Esta abordagem colaborativa é essencial para integrar políticas, recursos e ações em diferentes esferas administrativas, garantindo uma visão mais holística e alinhamento com os objetivos do programa em cada região. No caso das Instâncias Regionais de Turismo, também recebemos as diversas orientações e os encaminhamentos prévios para sua formação e acompanhamento das Secretarias de Turismo em nível regional (Brasil, 2007).

O documento do Ministério do Turismo “Regionalização e Institucionalização da Instância de Governança Regional” publicado em janeiro de 2019, enfatiza que o desenvolvimento turístico de uma região necessita da cooperação e integração de todo o trade turístico<sup>16</sup>. Esse

<sup>16</sup> Conjunto de agentes, operadores, hoteleiros e prestadores de serviços turísticos. Glossário do Turismo (Ministério do Turismo, 2018).

processo de integração turística será resultado da criação de parcerias estratégicas e da gestão integrada e descentralizada de programas e projetos que possibilitem a cada região e municípios compartilhar alternativas de desenvolvimento, respeitando suas realidades e especificidades.

As IGRs são direcionadas para desempenhar uma função estratégica e inovadora, representando uma nova esfera pública. São orientações para as Instâncias de Governança Regional do Ministério do Turismo no Brasil (Brasil, 2019b, p.6):

- a) Desempenhar um papel estratégico e inovador, ao representar a nova esfera pública, devendo seguir as diretrizes do PNT;
- b) Assegurar espaços para a articulação de atores públicos, privados, sociais e do terceiro setor;
- c) Ser um fórum para a proposição, análise, coordenação e monitoramento de políticas, planos, projetos e ações na busca do desenvolvimento do turismo sustentável;
- d) Reforçar a capacidade dos grupos para lidar com seus problemas e oportunidades, objetivos e metas, e mobilizar e gerenciar seus recursos;
- e) Organizar grupos de interesses comuns, podendo ser privados, públicos ou mesmo parcerias público-privadas;
- f) Articular decisões de forma coletiva, tornando sua gestão colaborativa, participativa e, principalmente, compartilhada;
- g) Debater o contexto do turismo regional e estabelecer vetores para o seu desenvolvimento;
- h) Definir prioridades que atendam ao conjunto de atores envolvidos;
- i) Coordenar e mediar as decisões a serem tomadas, orientando o planejamento, a execução e o monitoramento dos projetos de interesse da região turística;
- j) Orientar sua atuação para a busca de resultados econômicos, sociais, culturais e ambientais para a região em questão, de modo a manter a motivação dos diferentes atores para a atuação coletiva.

Desta forma, são definidas como atribuições das Instâncias de Governança Regionais visando identificar, coordenar e fortalecer as inter-relações da cadeia produtiva do turismo em nível regional. Compila demandas e necessidades identificadas ao mesmo tempo em que distribui rotas e resolução de problemas de forma mais coletiva e pluralizada, além de oferecer apoio mútuo entre municípios.

As IGRs têm como característica fundamental, incentivar os municípios a se organizarem através dos Conselhos Municipais de Turismo e buscar a integração para convergências e o fortalecimento turístico regional para aumento da sua competitividade e dos resultados econômicos e sociais (BRASIL, 2019b). A importância dos Conselhos Municipais de Turismo vai além da necessidade do cumprimento de uma exigência do Governo Federal, representam espaços colaborativos nos quais as variáveis da governança podem e devem ser aplicadas para alcançar objetivos estratégicos, na medida em que seu propósito é envolver trade turístico e representantes da sociedade no processo de planejamento turístico (Guimarães, 2013).

Definida as competências e orientados pelas políticas públicas de turismo vigentes, cabe as IGRs e Conselhos Municipais de Turismo o claro entendimento do papel de cada um conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3: Competências das IGRs e órgãos municipais de turismo

COMPETÊNCIAS DAS IGRS	COMPETÊNCIAS DOS MUNICÍPIOS/DMOs (ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO)
Fortalecer seu papel de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo, em âmbito estadual, nos casos em que este já esteja estabelecido;	Articular a integração regionalizada do turismo com os parceiros do município e dos outros municípios e distritos participantes da região turística;
Definir a forma da IGR e os instrumentos a serem utilizados na gestão da região turística;	Integrar os diversos setores sociais, políticos e econômicos em torno da proposta de regionalização;
Escolher o(s) articulador (es) de acordo com os critérios definidos e validados pela IGR, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;	Participar da IGR e mobilizar os segmentos organizados para o debate e indicação de propostas locais para a Região;
Implementar o Programa, em âmbito regional, seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional;	Planejar e coordenar a execução das ações locais de modo integrado às regionais;
Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais, para apoiar a implementação do Programa de Regionalização do Turismo em âmbito regional;	Apoiar o Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação na identificação dos agentes adequados e necessários à gestão do processo de governança, de acordo com o perfil requerido pelo Programa nos municípios;
Promover a integração de ações inter-regionais e interinstitucionais e cooperação entre a população	Participar, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias locais para a consolidação da região;
Planejar as estratégias operacionais do Programa no âmbito da região, em conjunto com as organizações sociais, políticas e econômicas, integrando as ações estaduais e nacionais;	Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais, para apoiar a implementação do Programa, em âmbito municipal;
Monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito regional.	Monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito municipal, Conselhos Municipais de Turismo.

Fonte: Elaboração própria (BRASIL, 2019b).

Definidos os papéis, cabe ao órgão municipal de turismo, a participação das atividades efetivas e reuniões promovidas pelas IGR's. As Instâncias estão direcionadas para a coordenação e consolidação de parcerias estratégicas para o desenvolvimento regional e turístico, orientadas quanto ao atendimento de suas demandas e atentas para que os municípios permaneçam regularmente integrado ao Mapa do Turismo Brasileiro (Brasil, 2019).

Para a estruturação legal de uma IGR, as instâncias podem assumir estrutura e caráter jurídico diferenciados. Seguindo a orientação do Programa de Regionalização do Turismo (Mtur,

2007), sugere-se que seja avaliada a melhor alternativa, podendo ser um fórum, conselho, comitê, associação, consórcio, agência de desenvolvimento, entre outros. É oportuno considerar a função financeira ou técnica, optando por um modelo que viabilize processos simplificados de movimentação financeira, sejam eles convênios, repasses ou contratações, além de entender sobre as vantagens e desvantagens de cada modelo antes de optar por um deles.

Torna-se necessário executar as práticas administrativas e jurídicas indispensáveis para a formalização ou reforço (consolidação) da Instância de Governança Regional (IGR), as quais devem ser adaptadas de acordo com a modalidade institucional selecionada. Completada essa etapa, a IGR passa a ter sua existência concretizada, ou seja, encontra-se devidamente institucionalizada. Com a efetivação institucional, a Instância de Governança Regional (IGR) passa a desempenhar um papel ativo na coordenação da execução do Programa de Regionalização do Turismo, conforme delineado em seus manuais técnico-didáticos, oferecendo diretrizes detalhadas sobre a implementação.

Sendo assim, IGRs devem atender a princípios de gestão democrática e integração, garantindo a participação mais efetiva dos membros envolvidos na cadeia produtiva do turismo. Propõe uma alternativa de monitoramento e controle do desenvolvimento turístico a partir da descentralização do poder de decisão e com base na participação social. Portanto, a expressão “Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais” significa estabelecer uma organização para decidir e conduzir o desenvolvimento turístico de uma região” (Mtur, 2007, p.14).

Com a definição de seus papéis, estes princípios estão direcionados aos conceitos sobre governança no turismo, superado por modelos de gestão e ordenado pelas relações e articulações entre atores constituintes (González, 2014; Conceição, 2020), socialização dos processos de tomada de decisão (Ferrão, 2013) e busca pela superação das adversidades mediante conflitos e interesses (Fratucci, 2012; Trentin, 2016; Coutinho e Nóbrega, 2019).

Logo, convém ressaltar que, nestes espaços de participação (conselhos, fóruns, comitês), muitas vezes as relações são conflituosas, marcadas pela falta de diálogo e de informação, e, por essa razão, “demonstram um capital social fraco dos integrantes, além de evidenciarem, muitas vezes, tomadas de decisão eminentemente homologadoras de um jogo de interesse e poder, envolvendo tanto o governo quanto grandes grupos econômicos” (Cantalice, 2016, p. 57), portanto “as disputas regionais devem ser substituídas por alianças voltadas ao interesse comum” (Pereira, 2021, p.64).

No Plano Nacional de Turismo (2018-2022), há uma ênfase em relação ao fortalecimento da atuação regionalizada, além do incentivo à inovação e melhoria da qualidade, competitividade e sustentabilidade da atividade turística. Para iniciar o processo de formalização das Instâncias Regionais de Turismo, este deve ser iniciado com a sensibilização, mobilização,

integração e finalmente, com a constituição da governança, envolvendo a integração e a cooperação entre municípios de uma região turística (Brasil, 2022).

As IGRs devem considerar as diretrizes contidas no Plano Nacional de Turismo, além dos princípios de integração e de gestão democrática, promovendo a ampla participação dos seus atores. De acordo com o Ministério do Turismo (2019, p. 9) “a institucionalização da IGR, de fato, ocorrerá quando, além do cumprimento dos aspectos legais e institucionais, estará conhecida e reconhecida pela comunidade regional, em especial pelos atores que integram o Trade Turístico e pelas instituições que possuem relações com esses representantes”.

Nesse sentido, a pesquisa caminha também na identificação desse aspecto na IGR Polo São Luís em um dos seus objetivos específicos: contextualizar a formação da Instância de Governança do Polo São Luís-Maranhão. Destaca-se a importância em observar a construção das redes de cooperação entre os elementos constituintes no turismo para que se certifique o nível de envolvimento no planejamento turístico e estratégias de melhoria na participação mais efetiva dos atores sociais.

Entende-se que há uma necessidade em identificar representantes e lideranças locais dos municípios envolvidos no turismo com representatividade nas áreas de desenvolvimento socioeconômico, ambiental e sociocultural da região e quem demonstrem interesse e propósito em contribuir nas tomadas de decisão com visão de oportunidade de melhoria no coletivo. Destaca-se alguns possíveis integrantes que apresentam alguma relação com a atividade turística para composição de uma IGR (Ministério do Turismo, 2007, p.21):

- gestores públicos do turismo municipal;
- representantes de segmentos relacionados direta ou indiretamente à atividade turística, estadual e municipal;
- representantes das organizações não governamentais;
- representantes das instituições voltadas ao desenvolvimento regional e à sociedade civil;
- representantes dos órgãos ambientais, de transporte, de infra-estrutura, de saúde e de segurança;
- representantes do Sistema “S” (SENAC, SENAI, SESI, SEBRAE, SESC, SENAR e SESCOOP);
- representantes da cadeia produtiva do turismo, ou seja, representantes de diferentes grupos sociais com características econômicas, sociais e culturais bastante heterogêneas;
- outras lideranças locais.

Nota-se que dada a multiplicidade, as oportunidades na composição dos representantes das Instituições Regionais de Turismo incluem a possibilidade de reunir diferentes perspectivas e expertises relacionadas ao turismo. Com representantes de diversos setores, como governos locais, empresários, instituições acadêmicas e organizações da sociedade civil, as IGR's podem aproveitar uma gama mais ampla de conhecimentos e recursos para planejar estratégias eficazes. Contudo,

estas composições também apresentam desafios, como a necessidade de gerir interesses potencialmente conflitantes devido à diversidade de opiniões e prioridades dos membros. É crucial estabelecer processos transparentes e mecanismos eficazes de comunicação e negociação para superar esses desafios e maximizar o potencial das Instituições Regionais de Turismo no setor (Brasil, 2022).

O Ministério do Turismo (2022) sugere observar o comprometimento institucional e pessoal com a organização, optando pelas que possuem afinidade com o desenvolvimento turístico e a quantidade de participantes para que haja uma constância na participação de reuniões, execução de projetos e definição de tarefas e responsabilidades. Uma IGR com 20 a 30 membros pode ser considerada de quantidade adequada e gerenciável.

As Instâncias de Governança Regional do Turismo representam um elemento crucial na promoção e sustentabilidade do setor turístico em diversas localidades. Estas entidades desempenham um papel fundamental ao articular esforços entre os setores público e privado, bem como entre os diferentes atores envolvidos no ecossistema turístico de uma região. Contudo, a efetividade dessas IGR's está frequentemente sujeita a uma série de desafios que vão desde a coordenação de interesses diversos até a alocação eficiente de recursos.

É pelo entendimento de que os destinos turísticos não podem ser vistos ou analisados separadamente, pois, “estão inseridos em uma complexa rede de relacionamentos socioculturais, econômicos, políticos e ambientais” (Hall, 2001, p.137), que Ivars-Baidal (2003) pontua a necessidade em diferenciar a gestão de espaços turísticos da gestão dos municípios. Na maioria dos casos, têm-se observado uma predominância dos órgãos governamentais de representações das prefeituras e pouca participação de representações empresariais.

A predominância de órgãos governamentais tem imprimido à Instância “uma lógica de funcionamento muito próxima ao setor público, com ritmo de funcionamento descontínuo, devido à subordinação aos gestores públicos e ao calendário político-eleitoral (Zapata, 2020, p.37), causando a fragilidade das políticas locais voltadas ao desenvolvimento turístico e a pouca prática de gestão integrada de atores públicos, privados e do terceiro setor. A participação do poder público é importante para articular e estimular os processos de formação das redes, porém, a observação desse ponto está diretamente relacionada a continuidade do poder de decisão gerenciada pelo Estado, indo na contramão ao processo de descentralização proposto pelo PRT.

Ainda assim, Fratucci (2009) não desconsidera que um conselho ou consórcio regional de turismo só terá condições para se consolidar se estiver baseado em conselhos ou fóruns municipais fortes e atuantes, pois, a articulação entre dois ou mais municípios em uma região turística só poderá acontecer de forma consistente se cada um deles estiver com sua estrutura local minimamente organizada. Pereira (2022) considera que falta políticas públicas no turismo, mesmo

as que são orientadas pela gestão pública em sua maior esfera. Como exemplo, temos o Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos- Cadastur<sup>17</sup> (Mtur, 2008), onde a opção de cadastro não é obrigatória para vários segmentos em exercício na atividade turística, gerando perda de dados relevantes do turismo no Brasil.

Outro exemplo significativo é a criação de Secretarias Municipais de Turismo, onde a mesma instituição pública administra outras áreas como cultura, esporte, desenvolvimento econômico, ou seja, os mesmos e os poucos profissionais executam atividades de diversos segmentos, dedicando uma atenção limitada ao turismo. Vejamos na realidade dos municípios que integram o Polo São Luís de acordo com o quadro 4 abaixo.

Quadro 4: Secretarias municipais que integram a IGR Polo São Luís

Município	Órgão Municipal vinculado ao Turismo	Quantidade total de servidores	Servidores de Turismólogos	População residente (IBGE, Senso, 2022)
São Luís	Secretaria Municipal de Turismo	46	14	1.037.775
São José de Ribamar	Secretaria Municipal de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer	33	04	244.579
Alcântara	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo	08	01	18.467
Raposa	Secretaria Municipal de Turismo	08	01	30.839
Paço do Lumiar	Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo	18	01	145.643

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O quadro 4 valida uma realidade ao qual questiona sobre a importância que se dá para a estruturação do turismo em suas esferas locais. A ausência de Turismólogos na gestão pública e privada pode acarretar diversos impactos negativos no desenvolvimento e na promoção do setor turístico, entre os principais, a ausência de planejamento estratégico, conhecimento técnico específico, a perda de oportunidades de desenvolvimento econômico e o desalinhamento com as tendências do mercado (Martoni, 2021). Com essas estruturas fragilizadas, como se pode pensar nas

17 O Cadastur é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo e garante diversas vantagens e oportunidades aos seus cadastrados e é também uma importante fonte de consulta para o turista

articulações iniciais para criação de Instâncias de Governança conforme orientação do PRT e melhoria na competitividade em novos modelos de gestão como o de Destinos Turísticos Inteligentes? Há sempre uma oportunidade de realizar uma reflexão das problemáticas que tratam da causa raiz.

Quanto ao aspecto dos profissionais envolvidos no planejamento estratégico do turismo, seja público ou privado, alinhado aos aspectos de gestão do modelo DTI, Boes, Buhalis e Inversini (2016) consideram entre os componentes associados às tecnologias de informação e comunicação (TIC's) para a gestão da inteligência em destinos, o capital humano é representado pelo conhecimento, aptidões, competências e atributos das pessoas que constituem os stakeholders do destino, reafirmando uma realidade já existente no parágrafo anterior, e revela uma acentuada probabilidade na dificuldade na implementação do modelo DTI por ausência de profissionais com qualificação técnica.

Em um estudo de caso realizado por Oliveira e Pereira (2020) na região turística da Costa Doce, no estado do Rio Grande do Sul, revela uma gestão baseada na cooperação entre atores, porém, o ponto mais crítico destacado foi a média baixa na avaliação e monitoramento dos resultados de suas ações, revelando um posicionamento despreocupado por parte da iniciativa privada, inclusive na aderência da aplicação dos questionários eletrônicos, obtendo apenas cinco respondentes num período de 20 dias, de um universo de mais de 40 pessoas.

O caso da região turística de Agulhas Negras (Rio de Janeiro) foi analisado sobre os instrumentos de tomada de decisão com instância formada pelo Conselho Regional de Turismo. Na pesquisa realizada por Bantim e Fratucci (2019), ainda que referindo-se a resultados parciais, os autores destacam que a formação do conselho partiu do empresariado local que destaca dificuldades para conscientização do poder público e da população local sobre sua importância. As eventuais trocas de poder entre partidos políticos desses quatro municípios acarretam dificuldades na continuidade de ações do conselho ao longo dos anos, e enfrenta dificuldades referentes às verbas para seu funcionamento e a dependência de órgãos municipais/estaduais pela ausência de unidade administrativa em nível regional.

Em consonância aos estudos de caso, Bantim e Fratucci (2019, p.113) ressaltam ainda que “a ideia de gestão descentralizada e participação de diferentes agentes sociais no processo de tomada de decisão não é fácil de ser operacionalizada”. O processo participativo é árduo, exige tempo e investimento na formação de recursos humanos e na construção de metodologias capazes de lidar com as especificidades de cada local (Irving, 2009), caso contrário corre-se o risco de cair no planejamento generalista que não considera a realidade local, disfarçado sob a ideia de construção coletiva (Fratucci, 2019).

Voltado para a gestão de destinos turísticos inteligentes, uma outra pesquisa revela que

há uma preocupação em compreender e avaliar a implementação dos conceitos e modelos de DTI, se os destinos turísticos brasileiros atendem ou não aos critérios exigidos na metodologia (Albuquerque, Souza e Araújo, 2024). Entre os resultados obtidos na discussão por Jardim (2019), o foco das principais dificuldades encontradas para a obtenção do turismo inteligente, têm-se a estruturação da governança local, continuidade de políticas públicas e a não digitalização do trade para a implementação estratégias digitais.

Pereira (2021) considera que as políticas públicas de turismo no Brasil possuem uma trajetória de muitas mudanças e adaptações que buscam eficácia e efetividade por não conseguirem atender as demandas regionais e estabelecer critérios factíveis para o desenvolvimento de planejamento estratégico. Esta realidade ainda se manifesta através de “políticas que não reconhecem as especificidades regionais e que acabam gerando maior competitividade entre umas e outras” (Engelmann Filho; Pereira, 2021, p. 240).

O desconhecimento das relações existentes entre município, estado e governo federal, quando da execução das políticas públicas de turismo, torna evidente o desconhecimento das comunidades quanto à dimensão e importância das ações decorrentes desta política (Rigoldi; Spers; Vieira, 2018; Nunes; Medaglia; Stadler, 2020). Posto isto, o planejamento estratégico do turismo precisa ser considerado como prerrogativa de integração e cooperação para que quaisquer modelos de desenvolvimento possam ser aplicados e ter resultados importantes para o destino, como considera Beni (2006, p. 15):

O turismo há de ser impulsionado como uma atividade de inclusão social; o turismo é um direito e uma necessidade para todos; as empresas e organizações devem assumir sua responsabilidade social; o turismo baseia-se na integração das redes de qualidade; tem-se que estruturar novos conteúdos na comunicação estratégica; o capital humano é o principal ativo do turismo; o turismo deve reconhecer a nova ética do consumidor; o turismo existe para melhorar o bem-estar dos residentes; o turismo baseia-se na associatividade local; a manifestação participativa e o sentido estratégico são fundamentais para desenvolver o turismo. O turismo é peculiar pelo fato de ser um setor fragmentado, que envolve muitos segmentos e negócios.

Visto a complexidade na gestão do turismo, a governança desempenha um papel muito importante, pois, o sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento necessita da “consistência, da clareza e da eficácia na comunicação entre os atores e as comunidades responsáveis pelo setor, visando à sua participação e o seu comprometimento com as decisões e realizações” (Meneghel; Tomazzoni, 2012, p. 246). Não existem estratégias ou planos definidos para facilitar a evolução para destinos turísticos inteligentes, se não buscar conhecer e resolver problemas de governança, como limitações déficit de colaboração público-privada e coordenação entre diferentes departamentos municipais (Ivars-Baidal; Solsona-Monzonís; Giner-Sánchez, 2016).

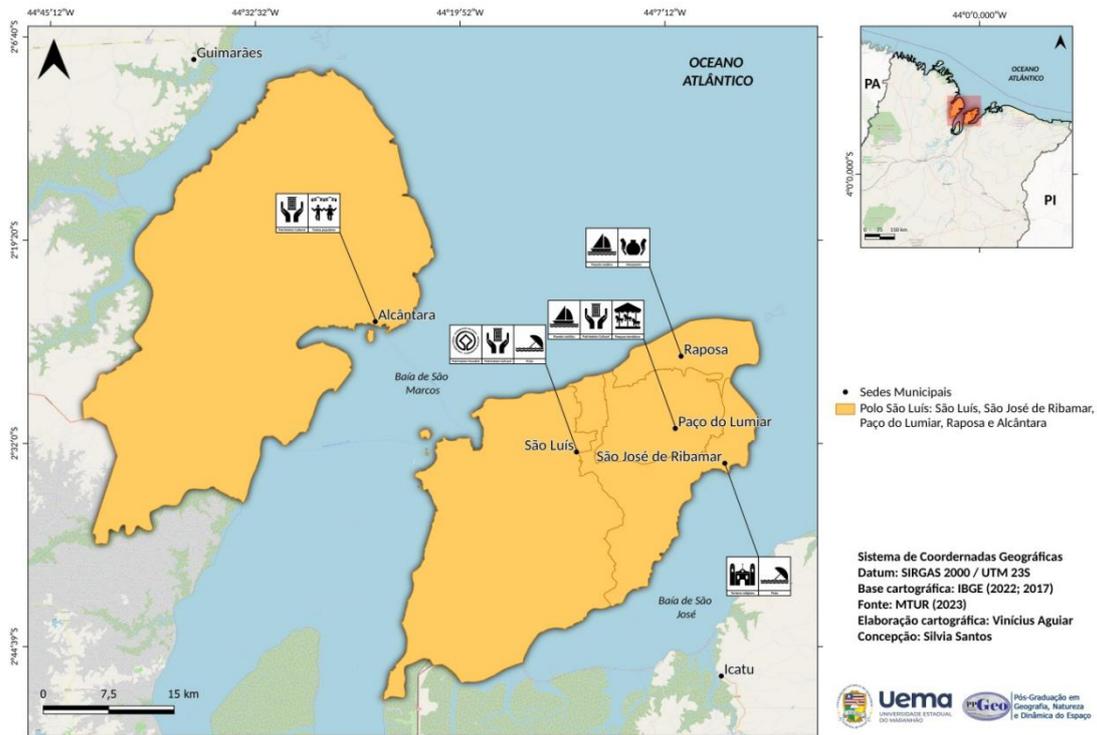
## 5.2 A formação da Instância de Governança do Polo São Luís

O Estado do Maranhão antes mesmo da implementação do Programa de Regionalização no ano de 2000, dividiu o território por meio do documento intitulado “Plano Maior”, em cinco grandes polos turísticos, sendo: São Luís, Lençóis Maranhenses, Delta das Américas, Floresta dos Guarás e Chapada das Mesas. O que não representava vantagens competitivas em relação a outros estados, pois, o mesmo não possuía um plano de desenvolvimento efetivo (VIEIRA, 2011).

Atualmente, o Maranhão possui nove Polos Turísticos, segundo o Mapa do Turismo Brasileiro (Brasil, 2024): Polo São Luís, Polo Lençóis e Delta, Polo Chapada das Mesas, Polo Amazônia Maranhense, Polo Cocais, Polo Floresta dos Guarás, Polo Lago e Campos Floridos, Polo Munim, Polo Serras Guajajara, Timbira e Kanela.

O Polo São Luís é composto pelos municípios de São Luís, Paço do Lumiar, Raposa, São José de Ribamar e Alcântara (mapa 3). Cada município possui atratividade turística de forma singular caracterizadas por elementos do turismo cultural, sol e praia, ecoturismo e turismo religioso.

Mapa 3: Principais elementos de atratividade turística dos municípios do polo São



Fonte: Mapa do Turismo Brasileiro (Brasil, 2024).

A população total estimada na região é de 1.477.303 habitantes, que corresponde a região metropolitana de São Luís (São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa) e o

município de Alcântara. No Mapa do Turismo Brasileiro (2024), é possível encontrar as principais características de cada município que compõe o polo São Luís.

Alcântara (Quadro 4), é o único município polo turístico localizado no continente e que possui diversos atrativos turísticos como o Pelourinho (figura 9), ruínas da igreja Matriz (figura 10), o famoso doce de espécie (figura 11) e o festejo do Divino Espírito Santo (figura 12).

Quadro 4: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Alcântara-MA.

Município	Categoria	Possui Plano Municipal de Turismo	Principais atrativos turísticos
Alcântara	D	Sim	Cultural e Natural. Alcântara possui o título de Cidade Monumento Nacional (IPHAN, 2004). Possui ilhas, sítios históricos, ruínas, praias e o município com maior quantidade de quilombos (IBGE,2022). Possui forte influência africana na gastronomia cultura, principalmente com o famoso doce de espécie e tradicional festa do Divino Espírito Santo.

Figura 9: Pelourinho



Figura 10: Igreja Matriz

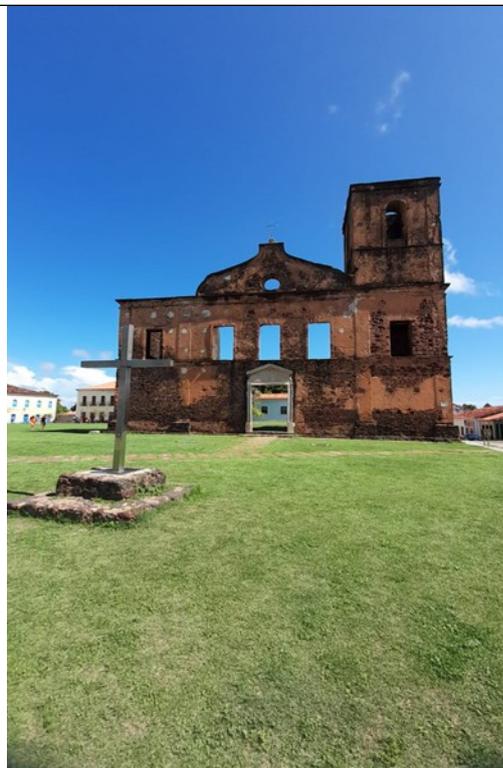


Figura 11: Doce de Espécie

Figura 12: Festejo Divino Espírito Santo



Fonte: Aranha, 2024; IGR Polo São Luís, 2022; Cantanhede, 2023

Já o município de Paço do Lumiar (quadro 5), tem como atrativos atividades com prática da canoagem (figura 13), o barracão de bumba meu boi da Maioba (figura 14), e equipamento de lazer e entretenimento (figura 15).

Quadro 5: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Paço do Lumiar

Município	Categoria	Possui Plano Municipal de Turismo?	Principais atrativos turísticos
Paço do Lumiar	D	Sim	Cultural e Natural. Paço do Lumiar é berço da cultura do bumba-meu-boi, da religiosidade, da gastronomia regional e do turismo de aventura e de contemplação.



Fonte: IGR Polo São Luís, 2022.

O município da Raposa (quadro 6), é outro que compõe o polo São Luís, com atrativos praia de Carimã/Fronhas Maranhenses (figura 16), passeio náutico (figura 17), Prato Paelha a Tia Mundoca (figura 18) e a renda de Bilro (figura 18).

Quadro 6: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de Raposa-MA

Município	Categoria	Possui Plano Municipal de Turismo?	Principais atrativos turísticos
Raposa	D	Não	Cultural e Natural  Raposa é possui uma gastronomia diversa base de frutos do mar, oferece turismo náutico com passeios pelas fronhas maranhenses e no artesanato realiza a produção e comercialização de rendas de bilro.

Figura 16: Praia Carimã- Fronhas Maranhenses	Figura 17: Passeio Náutico e embarcações em Raposa
	
Fonte: IGR Polo São Luís, 2022	
Figura 18: Prato Paelha a Tia Mundoca	Figura 19: Rendeira de Bilro



Fonte: Alleff, 2024

Fonte: Alleff, 2024

Na grande ilha tem o município de São José de Ribamar (quadro 7), cidade do padroeiro do estado do Maranhão e que possui uma variedade de atrativos turísticos como o Santuário do Padroeiro do Maranhão (figura 20), Praia de Juçatuba (figura 21).

Quadro 7: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de São José de Ribamar-MA.

Município	Categoria	Possui Plano Municipal de Turismo?	Principais atrativos turísticos
São José de Ribamar	C	Sim	<p>Cultural e Natural.</p> <p>Possui o santuário que leva o nome em homenagem ao padroeiro do Maranhão e se consolida no segmento do turismo religioso. Em 2024, o Festejo de São José de Ribamar foi reconhecido como patrimônio cultural e imaterial do Estado.<sup>18</sup> Realiza passeios náuticos e de buggy em praias desertas.</p>

18 Fonte: Governo do Maranhão, 2024. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/noticias/governo-oficializa-festejo-de-sao-jose-de-ribamar-como-patrimonio-cultural-e-imaterial-do-estado#:~:text=Estado%20do%20Maranh%C3%A3o-,Governo%20oficializa%20Festejo%20de%20S%C3%A3o%20Jos%C3%A9%20de%20Ribamar,cultural%20e%20imaterial%20do%20estado&text=Com%20direito%20a%20missa%20em,cultural%20e%20imaterial%20do%20estado>.

Figura 20: Santuário e Imagem do Padroeiro do Maranhão, São José de Ribamar	Figura 21: Praia de Juçatuba
	
Foto: IGR Polo São Luís, 2022.	

São Luís, a capital do estado do Maranhão (quadro 8), é reconhecida pelos atrativos naturais, culturais, patrimoniais e gastronômicos, dentre eles o Bumba Meu Boi (figura 22), o tambor de crioula (figura 23), a rua do Giz no centro histórico (figura 24) e a gastronomia (figura 25).

Quadro 8: Características da gestão pública e atrativos turísticos do município de São Luís-MA

Município	Categoria	Possui Plano Municipal de Turismo?	Principais atrativos turísticos
São Luís	A	Não	<p style="text-align: center;">Cultural e Natural.</p> <p>Capital do Estado Maranhão é patrimônio Mundial pela Unesco<sup>19</sup>, com uma área de tombamento que contempla o maior conjunto arquitetônico de azulejaria portuguesa da América Latina (Brasil, 2016)<sup>20</sup>. Possui praias urbanas e é detentora de uma rica cultura e gastronomia diversa, entre eles o famoso arroz de cuxá. Das manifestações populares mais importantes do Estado, se concentram em São Luís mais de 100 grupos de Bumba-meu-boi, considerado Patrimônio Cultural do Brasil (Iphan, 2011) e Patrimônio da Humanidade<sup>21</sup> (IPHAN, 2019). O Tambor de Crioula, uma expressão de matriz afro-brasileira, patrimônio cultural brasileiro de natureza imaterial <sup>22</sup>(Iphan, 2007).</p>

19 UNESCO. Disponível em: <https://whc.unesco.org/en/list/821/>.

20 Ministério do Turismo, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pbr/assuntos/noticias/sao-luis-comemora-404-anos>

21 Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/5499/complexo-cultural-do-bumba-meu-boi-do-maranhao-agora-e-patrimonio-cultural-imaterial-da-humanidade#:~:text=Em%202011%2C%20o%20Complexo%20Cultural,na%20Lista%20Representativa%20da%20Unesco.>

22 Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/1852/tambor-de-crioula-e-patrimonio-do-brasil>

<p>Figura 22: Manifestação Cultural Bumba Meu Boi</p>	<p>Figura 23: Manifestação Cultural Tambor de Crioula</p>
	
<p>Fonte IGR Polo São Luís, 2022.</p>	
<p>Figura 24: Rua do Giz, Centro Histórico</p>	<p>Figura 25: Gastronomia Regional</p>
	
<p>Fonte IGR Polo São Luís, 2022.</p>	

A região turística do Polo São Luís é rica em atrativos<sup>23</sup> naturais e culturais, o que permite a estruturação de roteiros interessantes com oferta em diversos segmentos<sup>24</sup> do turismo. Também sinaliza que dos cinco municípios que integram o Polo São Luís, somente três possuem o plano municipal de turismo (municípios de Raposa, Paço do Lumiar e São José de Ribamar)<sup>25</sup>. Segundo

23 Os atrativos turísticos podem ser naturais; culturais; atividades econômicas; eventos programados e realizações técnicas, científicas e artísticas. Fonte: Programa de Regionalização do Turismo: ação municipal para a regionalização do turismo (MTur, 2007).

24 O Ministério do Turismo considera a segmentação do Turismo como forma de organizar a atividade consoante às diversas motivações, necessidades e preferências dos turistas à localidade pela sua vocação turística e seu poder de atração. São segmentos prioritários (Mtur, 2010): Turismo Cultural, Ecoturismo, Turismo de Estudos e Intercâmbio, Turismo Rural, Turismo Náutico, Turismo de Esportes, Turismo de Aventura, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo de Pesca, Turismo de Sol e Praia, Turismo de Saúde. Fonte: BRASIL, Ministério do Turismo. Segmentação do Turismo: Marcos Conceituais. Brasília: Ministério do Turismo (2006, p. 5).

25 O município de São Luís possui o Plano de Marketing Turístico, disponível em: <https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3808#:~:text=Este%20Plano%20de%20Marketing%20Tur%C3%A9stico,com%20uma%20gama%20completa%20de>. A minuta da Política Municipal de Turismo foi encaminhada em 2023 e encontra-se em análise pela equipe jurídica da Prefeitura de São Luís (Setur São Luís, 2024).

Silva e Beni (2016) o Plano Municipal de Turismo tem como finalidade definir ações para o turismo local por meio de estratégias no curto, médio e longo prazo, em sintonia com os planos e as políticas do setor no âmbito estadual e federal, considerando a identidade e vocação turística do município.

O processo de implantação da Instância de Governança Regional de Turismo do Polo São Luís (figura 26) teve início em 2009 quando foram realizadas ações de sensibilização e mobilização, com o objetivo de informar e convidar os atores turísticos a participarem dessa nova entidade criada para gerir o setor em nível regional (Costa; Carvalho, 2014). O Ministério do Turismo designou uma equipe de consultores do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH) para assessorar os responsáveis pela implantação das instâncias de governança regional nos destinos indutores<sup>26</sup>, como está classificado o município de São Luís (Cutrim; Carvalho; Costa, 2013).

Figura 26: Identidade promocional turística do Polo São Luís



Fonte: Setur Maranhão (2024)

Segundo Silva (2015), em 2010 aconteceram oficinas de sensibilização e mobilização com atores estratégicos do Polo São Luís, que foi coordenada pela consultora Patrícia Paixão, do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH). Durante as oficinas foram citados pelos participantes entraves que dificultam o desenvolvimento do Polo São Luís tais como “falta de integração entre os Polos, problemas políticos, falta de infraestrutura, empresários distantes do poder público, falta de cursos de capacitação. Todos demonstraram interesse em criar a Instância de

---

26 Aqueles que possuem infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos. Fonte: Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: relatório Brasil (MTur, 2008).

Governança do Polo São Luís” (Silva, 201, p.28).

No dia 17 de junho de 2010 foi lavrada a ata de criação da IGR do polo São Luís, que foi implantada sob o formato de fórum, sendo instituída com o nome de “Fórum de Governança Turística do polo São Luís”. A opção pelo modelo de Fórum partiu de um entendimento conjunto de que esse formato melhor se adaptava à realidade social e política do polo naquele momento (Carvalho; Costa, 2014). O Fórum deve ser constituído por membros de: entidades públicas, entidades de impacto no turismo regional, associações comunitárias e organizações não governamentais, instituições financeiras e instituições de ensino/consultoria. A sede do Fórum deve ficar dois anos em cada município do Polo (Carvalho, 2019).

De acordo com o Regimento Interno, Cap. III, Art. 7, compete ao fórum:

- I- Propor ações para o desenvolvimento sustentável do turismo na região de sua competência;
- II- Estimular a criação de conselhos municipais de turismo e fortalecer os já existentes;
- III- Participar de atividades de planejamento, monitoramento e acompanhamento de ações de implementação nas áreas de interesse, visando o desenvolvimento turístico e a constante melhoria da qualidade dos produtos;
- IV- Criar grupos de trabalho ou estudo, caracterizados pela execução de tarefas específicas e de duração pré-fixada;
- V- Acompanhar e divulgar, junto aos membros, decisões relevantes pertinentes a atividades turísticas, oriundas tanto de entidades públicas ou privadas, como também do Fórum;
- VI- Aprovar e fazer cumprir o Regimento;
- VII- Interagir com os órgãos públicos, municipais, estaduais e federais, nas definições das políticas de cultura e turismo;
- VIII- Emitir parecer sobre ações estaduais de turismo pensadas na região;
- IX- Propor aos órgãos estaduais competentes ações de turismo para a região;
- X- Acompanhar e avaliar os resultados dos programas estaduais de turismo desenvolvidos na região (Fórum De Governança Turística Do Polo São Luís, 2013).

Dessa forma, a IGR do Polo São Luís encontrava-se oficialmente institucionalizada, com regimento interno e um processo de eleições e deliberações devidamente estabelecidas, tornando-se esse processo essencial para o aspecto da legalidade de uma Instância de Governança. Vale destacar as principais ações da Instância de Governança do Polo São Luís dos anos de 2011 a 2014, de acordo com Silva (2015, p. 28-29):

- **Ano 2011/2012:**  
Ocorreram reuniões e oficinas de sensibilização/mobilização. Foram oferecidos cursos por meio da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR- MA) de Elaboração de Projetos e Captação de Recursos, realizado pela professora Karollyne Diniz. Ao final dos cursos os participantes traçaram um Plano de Ação para Instância.
- **Ano 2013/2014**
  - I Encontro do Fórum de Governança do Polo São Luís realizado em São José de Ribamar. Na oportunidade foram elaboradas propostas para compor o Plano de Trabalho do Fórum;
  - Reunião de sensibilização com o prefeito de Raposa, onde foi enfatizada a importância da participação e comprometimento do município com as ações que visam o desenvolvimento do turismo regional;
  - Reunião com o Secretário de Turismo do Estado - nesta reunião foi solicitado apoio à elaboração do inventário da oferta turística dos municípios que compõem o Polo São Luís;
  - Reunião com o diretor técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão (SEBRAE-MA) na oportunidade foi apresentada uma proposta para a elaboração de roteiros integrados entre os municípios que compõem o Polo.

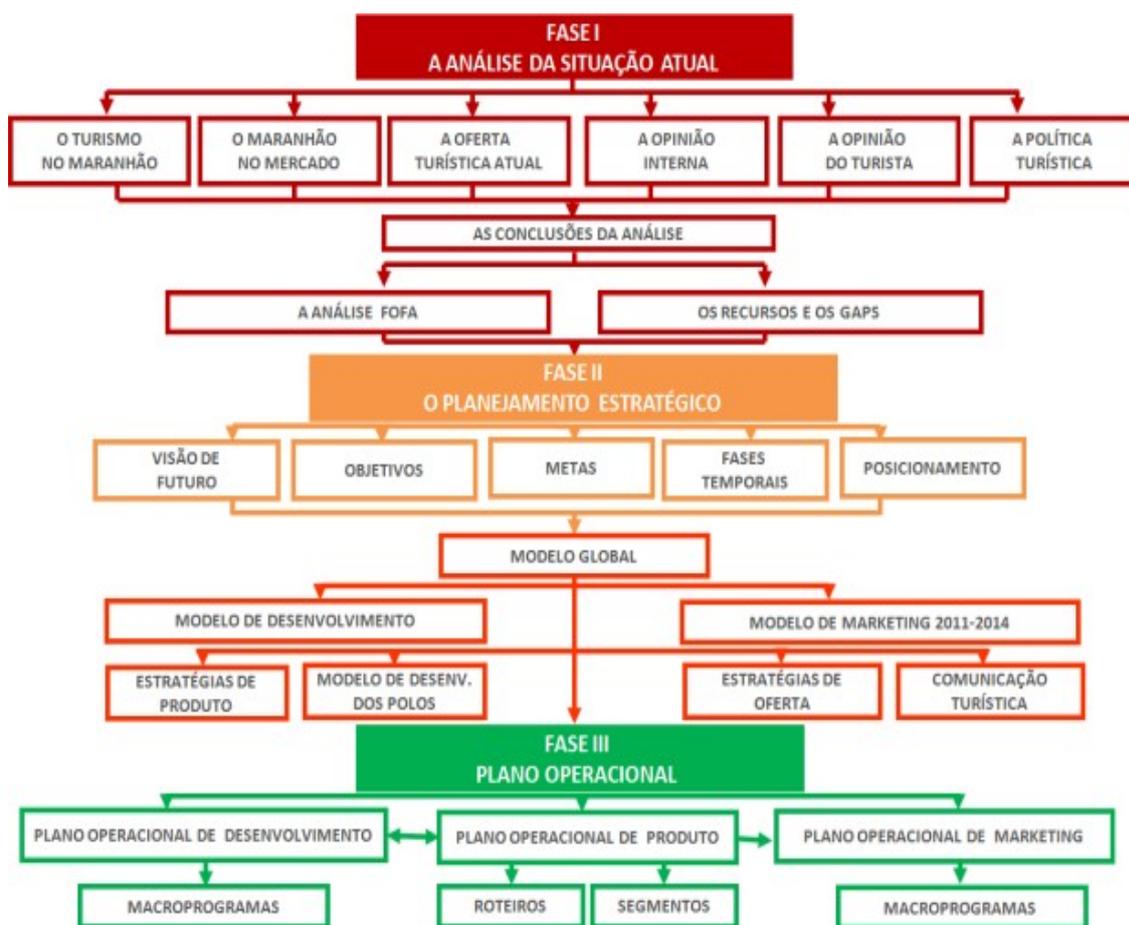
- Também neste encontro foi realizada uma reunião de sensibilização com o prefeito de Alcântara;
- Realização de um encontro com representantes dos poderes públicos e privados para tratar sobre a criação do Conselho Municipal de Turismo de Alcântara;
- Reunião de sensibilização com o prefeito de Paço do Lumiar onde foi falado sobre a finalidade do fórum e sobre a importância de o município participar desta instituição; sobre a criação de novos produtos turísticos, dentre eles um roteiro integrado. Foi destacada também a importância da integração dos municípios e da comunidade;
- Ciclo de consultoria itinerante nos municípios que compõem o Polo com a presença da consultora de turismo Jussara Rocha com o objetivo de auxiliar na estruturação e fortalecimento do Fórum de Governança do Polo São Luís.

Em 2012, o Governo do Maranhão, por meio da Secretaria Estadual de Turismo, elaborou através da consultoria com a empresa CHIAS Marketing, o Plano Maior 2020 - Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão. O mesmo documento foi produzido em 1999, com o objetivo de implantar de uma política de investimentos no setor, visando, sobretudo a solução dos problemas sociais através da geração de emprego e renda (Governo do Maranhão, 2012). Naquele momento, considerava-se o ineditismo da regionalização do Estado com 5 polos turísticos (Polo São Luís, Polo Parque dos Lençóis Maranhenses, Polo Chapada das Mesas, Polo Delta das Américas, Polo Floresta dos Guarás) e o recém outorgado título de Patrimônio Mundial à cidade de São Luís, concedido pela Unesco em 1997.

O relatório do Plano Maior em 2012 aponta que as metas quantitativas acerca do Plano Maior anterior foram atingidas, porém, os resultados qualitativos não foram alcançados. Sobre quais seriam, no documento não constam de forma explícita e descritiva. Desde a primeira versão, o Plano Maior – Plano Estratégico de Turismo do Maranhão: “[...] é o instrumento técnico adequado para alcançar o objetivo de impulsionar o turismo do Estado, em que se deve considerar a necessidade de um trabalho técnico contínuo de implantação e adequação do planejamento, a fim de que este crescimento turístico seja sólido e sustentável” (Plano Maior, 2020, p.08).

O Plano Maior 2020 (figura 27) delinea as funções individuais de cada um dos polos turísticos do Maranhão, traçando diretrizes e prioridades para impulsionar o crescimento do setor no Estado. Essas estratégias têm como foco a atual conjuntura e as tendências predominantes do mercado, orientando o desenvolvimento turístico maranhense para a próxima década. Foi utilizado um esquema metodológico resultante de três fases consecutivas: A Fase I – Análise da Situação Atual, um instrumento de geração de informação, sistematização e análise de dados; a Fase II – Planejamento Estratégico, decorrente das conclusões do diagnóstico onde é criado o modelo de desenvolvimento e marketing que deverão ser aplicados e a Fase III - Plano Operacional, o escopo prático das linhas estratégicas geradas (Governo do Maranhão, 2012).

Figura 27: Etapa metodológica do Plano Estratégico de Turismo do Maranhão 2020



Fonte: Chias Marketing (2012).

A metodologia possibilita realizar a coleta de dados e construção de informações para o diagnóstico atual do cenário turístico do Estado do Maranhão (Fase 1), posteriormente, com base em nossos resultados, realizar a elaboração do planejamento estratégico considerando uma visão de futuro, bem como estratégias de marketing a serem aplicadas (Fase 2). Por fim, a estrutura das atividades operacionais que serão executadas para atingir dois objetivos (Fase 3).

O relatório traz uma extensa análise por meio de vários aspectos considerados indispensáveis ao planejamento turístico trazendo dados sobre o mercado no cenário nacional, internacional para a mensuração e comparativo do turismo no estado do Maranhão. Leva-se em consideração as percepções do trade, dos turistas e da comunidade. O objetivo central do Plano Maior 2020 se alicerça na ideia de conseguir a satisfação de turistas e dos cidadãos, o retorno dos investimentos e os mínimos impactos ambientais e culturais ocasionados pelo turismo (Governo do Maranhão, 2012).

Nesse contexto, a elaboração dos modelos de desenvolvimentos dos Polos resulta da modernização das estratégias propostas no Plano Maior em 2000, atualizados sob as perspectivas da Visão 2020, que consiste em identificar o papel de cada centro turístico e definir prioridades para o

desenvolvimento do setor, com foco nas principais tendências de mercado para a próxima década (Governo do Maranhão, 2012). A partir da análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), foi possível observar se os aspectos e características positivas ou negativas externas ao contexto da gestão do turismo do Maranhão são fatos e realidades com pouca ou nenhuma chance de ação direta. A realização do estudo pretendia então responder a seguinte pergunta: Como o Maranhão quer ser reconhecido no mercado turístico no longo prazo? Leva-se em consideração para o alcance dos resultados os processos de desenvolvimento e marketing turístico que serão implantados e ainda “a tradução da experiência que os turistas e profissionais do setor terão da viagem e da estadia no Estado, independente do destino visitado” (Plano Maior, 2012, p. 175).

O desenvolvimento turístico sustentável se mantém como o objetivo central do Plano Maior, e se alicerça na ideia de conseguir a satisfação de turistas e dos cidadãos, o retorno dos investimentos e os mínimos impactos ambientais e culturais, conforme representado pela figura 28.

Figura 28: Objetivos do Plano Maior 2020 para o turismo no Maranhão



Fonte: Chias Marketing, 2012.

Os objetivos gerais do Plano Maior para o turismo no Maranhão são (Governo do Maranhão, 2020):

- Alcançar um nível de qualidade turística coerente com a liderança desejada;
- Comportar o envolvimento da comunidade de forma que a mesma possa se beneficiar do turismo de qualidade;
- Consolidar uma imagem turística do Maranhão e de seus Polos nos mercados de interesse;
- Prover força competitiva ao Maranhão no mercado turístico;
- O aumento sustentável do fluxo turístico;
- Aumentar, em maior escala, as receitas geradas pelo turismo.

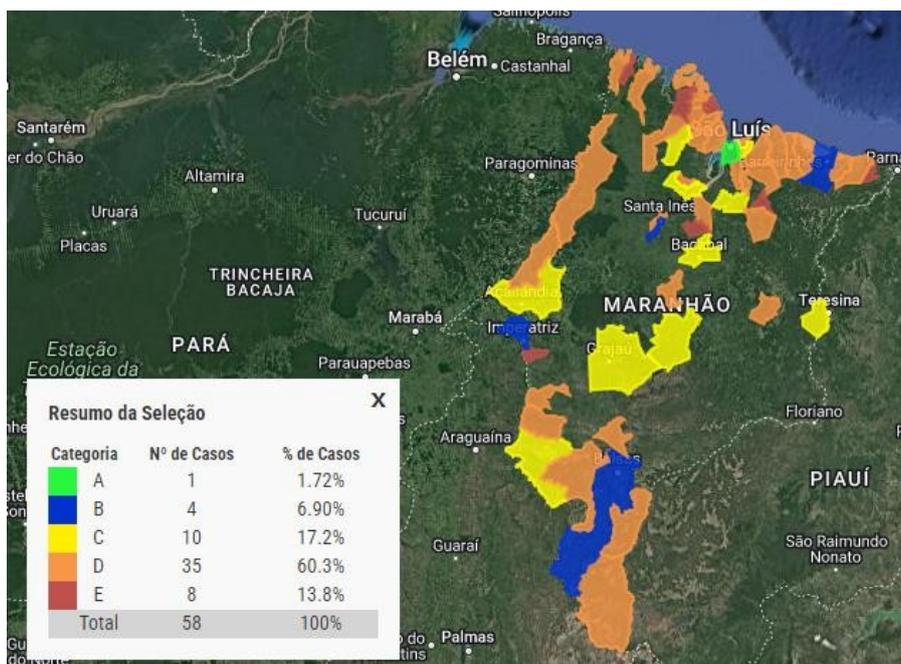
Observa-se que este documento elaborado em 2012, apresenta semelhanças aos

objetivos no conceito de destino turístico inteligente ao considerar os aspectos de satisfação não somente para turistas, levando-se em consideração as do morador local também (Segittur, 2015). Na apresentação dos seis programas do Macroprograma de Desenvolvimento, pontua-se que “[...] em seus 5 projetos específicos, tem como pressuposto a máxima de que um destino será bom para o visitante se antes ele for um lugar bom para se viver” (Governo do Maranhão, 2012, p. 246).

No presente documento deseja-se ainda gerar o mínimo de impacto no aspecto natural e cultural, porém, não revela de forma clara como irá alcançar tais objetivos, considerando ser este um dos grandes desafios da atividade turística na gestão: a preservação do meio ambiente, entre elas, nas áreas de proteção ambiental, os controles de fluxo turístico, evitando os “inchaços” em áreas turísticas, o que pode ocasionar ainda uma descaracterização do território e novas territorializações forçadas.

Apesar da extensão territorial e das inúmeras potencialidades, segundo Serra (2018), o Maranhão figura como os estados com maior deficiência em gestão turística. Ainda segundo autor, esse cenário deve-se entre outros fatores, pela ausência de políticas públicas eficientes direcionados ao setor no Estado cuja parceria pública privada ainda é incipiente. O Mapa do Turismo Brasileiro (2024) revela que dos 58 municípios maranhenses com vocação turística (mapa 4), 74,1% encontram-se categorizados como D e E, significando que possuem potencialidades e importância regional, mas a infraestrutura turística não é suficiente para o desenvolvimento da atividade nesses municípios.

Mapa 4: Categorização dos municípios do estado do Maranhão que integram o Mapa do Turismo Brasileiro.



Fonte: Mapa do Turismo Brasileiro (Mtur, 2024)

Somente o município de São Luís (Polo São Luís) é considerado categoria A e os municípios de Barreirinhas (Polo Lençóis e Delta), Santa Inês (Polo Lago e Campos Floridos), Imperatriz e Balsas (Polo Chapadas das Mesas) são classificados como B. Ambas as categorias possuem razoável infraestrutura, geração de empregos e outros fatores que atendem o fluxo turístico doméstico e internacional, sendo responsáveis pela polarização das demais regiões turísticas do Estado (Mtur, 2024). Baseando-se na organização do território do Estado para o turismo, foi proposto um Macroprograma de Desenvolvimento dos Polos, constituídos por 6 programas e 23 projetos para o desdobramento de ações específicas de cada realidade percebida. As etapas dos programas foram: Monitoramento e Informação; Infraestrutura; Desenvolvimento de Produtos; Equipamentos e serviços básicos; Equipamento e Serviços Avançados; Comércio, Arte e Artesanato. Os projetos visam o fortalecimento dos Polos indutores (São Luís e Lençóis) para que os mesmos se tornem referência em qualidade no Estado do Maranhão. Logo, a Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão entende que o alcance dos resultados exige articulação de parcerias intersetoriais e o envolvimento de atores da gestão pública e da iniciativa privada (Governo do Maranhão, 2012).

Em suma, o Plano Maior 2020 - Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão fornece aos gestores, um panorama das potencialidades turísticas do Estado, destacando os pontos sensíveis ao desenvolvimento da atividade e os polos de interesse turístico. Os modelos de desenvolvimentos dos polos assim propostos pretendem estruturar cada um desses territórios para melhorar o aproveitamento turístico até 2020, resultando na modernização das estratégias propostas no Plano Maior em 2000. Até a definição das metas das estratégias do Plano Maior 2020, não houve outro relatório oficial ou pesquisa para a avaliação dos resultados posteriores, o que seria de suma importância e serviria como base de análise sobre os avanços e/ou entraves ainda presentes na gestão do turismo nos polos, para mensuração inclusive do processo de governança e envolvimento da rede.

Durante os anos de 2015 a 2017, não foi possível levantar dados da Instância de Governança Regional Polo São Luís devido à ausência de acesso às atas de reuniões desse período. Diversas tentativas foram feitas para obter esses documentos cruciais, incluindo a formalização de uma solicitação à Secretaria Estadual de Turismo do Maranhão. No entanto, não houve um retorno das solicitações, o que resultou na indisponibilidade dos dados para a análise e documentação das atividades e decisões tomadas pela IGR nesse intervalo de tempo.

- Ano 2018<sup>27</sup>
- Como principais pautas estavam a necessidade de retomada das atividades pela IGR,

---

27 Foi possível o acesso de apenas uma ata de reunião cedida pela Secretaria Municipal de Turismo de São Luís (2023). Identificou-se que a primeira reunião ordinária da Instância de Governança do Polo São Luís fora realizada em julho do mesmo ano.

definição de novas ações e a realização de uma assembleia para a eleição dos novos representantes.

- Apresentação da pesquisa de satisfação realizada nos arraiais de São Luís no período junino.
- Indicação para a revisão do Plano Estadual de Turismo, com validade até 2020.
- Recomendação para que os representantes de cada município da IGR realizassem o convite para o trade turístico integrar ao colegiado.

- Ano 2019/2020

Conforme ata de janeiro de 2021 disponível no site da Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, não ocorreu a nova eleição para a gestão 2019/2020 retomada em 2021 por conta da pandemia de Covid-19, sendo esta realizada somente em 2021.

Como contribuição dos estudos sobre políticas públicas e a governança territorial do turismo no estado do Maranhão, Carvalho (2019) realizou uma pesquisa com objetivo de analisar os projetos de governança territorial no estado do Maranhão, das microrregiões Baixada Maranhense (contempla os polos Floresta dos Guarás e Lagos e Campos Floridos) e Litoral Oeste Maranhense (contempla os polos Lençóis e Delta e o município de Alcântara pertencente ao polo São Luís) com a aplicação de entrevistas coletadas em 2017 e 2018 com agentes municipais que apontaram os seguintes problemas para o referido desenvolvimento das Instâncias de Governança (Carvalho, 2019, p. 174): “[...] fragilidade das instâncias regionais e municipais, fator que acaba inviabilizando a elaboração e a implementação de planos estratégicos e a captação de recursos; o despreparo e a falta de qualificação de alguns atores; estruturas municipais com muitas mudanças devido às transições políticas”.

Desta forma, o autor destaca que a regulação e defesa dos interesses comunitários também tem encontrado a sua representação centrada nas instituições públicas, ou que contrasta com a ideia de construção de um governo territorial que estimule a mobilização dos atores sociais e a prática de mecanismos de cooperação. Os resultados servem de sinalização para a observação dos avanços gerados pela IGR polo São Luís, considerando também a ausência de estudos acadêmicos atualizados com investigações sobre as IGR's do Estado.

Com base nos objetivos centrais desta pesquisa, as ações executadas durante a gestão da IGR polo São Luís nos anos de 2021 a 2023, serão tratadas através da base metodológica do projeto de Destinos Turísticos Inteligentes. A intenção é analisar as ações da Instância do polo São Luís sob uma nova ótica, a fim de observar a evolução da governança turística a partir de um modelo que mensura sua avaliação. Admite-se a facilitação dessas informações no período temporal disposto, considerando que as atas de reuniões estão publicizadas em site<sup>28</sup> de acesso ao público, facilitando a

---

28 Disponível no site da Secretaria Municipal de Turismo de São Luís: <https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3188>.

consulta tanto ao pesquisador como a quaisquer outro interessado. Na oportunidade, convém destacar os principais marcos do trabalho desenvolvido nas seguintes gestões, bem como sua estrutura de formação.

- **Ano 2021/2022**

- Formação de uma nova gestão da IGR São Luís, tendo como representantes:

Componente	Instituição	Função
<b>Saulo Ribeiro dos Santos</b>	Secretaria Municipal de Turismo de São Luís	Coordenador
<b>Jonilson Costa Correia</b>	Chefe do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Vice-coordenador
<b>Janete Rodrigues de Vasconcelos Chaves</b>	Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA)	1ª secretária
<b>José Ahirton Batista Lopes</b>	Presidente Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/MA)	2º secretário

Fonte: Setur São Luís (2023)

A eleição de dois representantes do IGR polo São Luís garante atenção às orientações do Módulo Operacional 3- Institucionalização da Instância de Governança Regional do Programa de Regionalização do Turismo. O Fórum deve ser constituído por membros de: entidades públicas, entidades regionais, associações comunitárias e organizações não governamentais, instituições financeiras e instituições de formação/consultoria (Mtur, 2007). É importante esclarecer que esta estrutura de representantes segue uma determinação mínima conforme normativo interno. O Fórum segue a seguinte estrutura, segunda especificação do Capítulo IV- Organização , art. 8º do Regimento Interno (IGR polo São Luís, 2023):

I - Assembleia

II - Presidente

III - Vice-presidente

IV- Primeiro e Segundo Secretário (a) Executivo (a)

São marcos desta gestão:

- Retorno às articulações e fortalecimento de um roteiro turístico integrado com foco na promoção dos atrativos de cada município (Figura 29 e 30);

Figura 29: 1ª Reunião da IGR Polo São Luís realizada em janeiro de 2021.



Figura 30: Representantes da IGR Polo São Luís gestão ano 2021



Fonte: Azevedo, 2022.

- Organização do calendário de reuniões da IGR no formato itinerante;
- Plano de ação para capacitação aos profissionais de turismo (Figura 31);

Figura 31: Calendário de capacitação para profissionais setor do turismo do polo São Luís

<b>CALENDÁRIO DE CURSOS IGR</b>				
<b>DATA</b>	<b>CURSO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>LOCAL</b>
15.03	Turismo de Aventura	ABETA	SÃO LUÍS	Via google meet
12.04	Cadastur	SETUR - MA	SÃO LUÍS	Auditório do museu da gastronomia maranhense
03.06	Orçamento e precificação	SEBRAE	PAÇO DO LUMIAR	Anexo faculdade IESF
26.08	Qualidade no atendimento	SENAC	ALCÂNTARA	Via google meet
21.05	Boas práticas e manipulação de alimento	UFMA	SÃO LUÍS	Fábrica Santa Amélia
25.08	Oportunidade de mercado no turismo de aventura	GEKOS	RAPOSA	Nufoc
31.08	Primeiros socorros	CORPO DE BOMBEIRO	SÃO JOSÉ DE RIBAMAR	Auditório da Semtur

Fonte: IGR São Luís, 2024

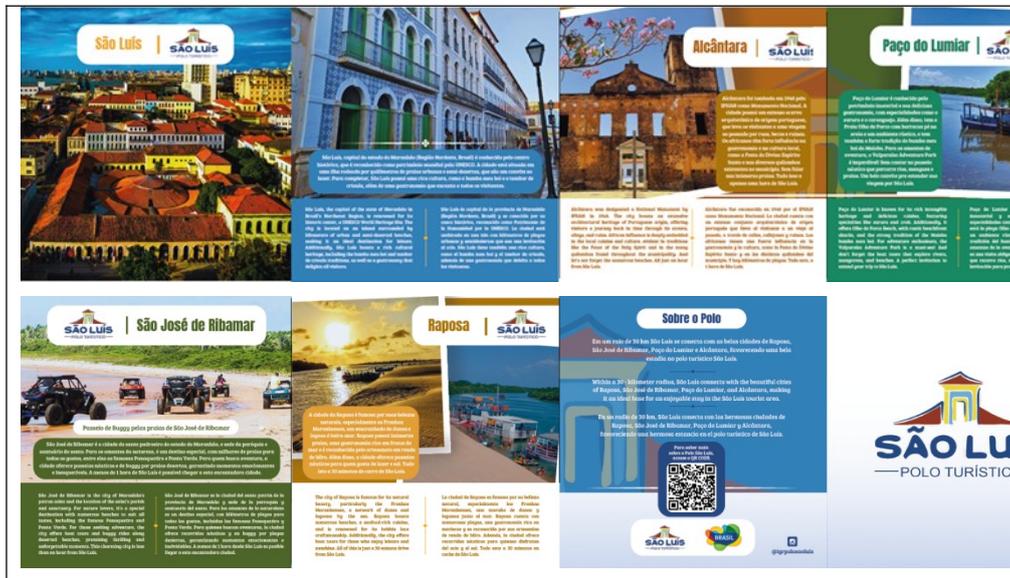
- Promoção do Polo São Luís: confecção de material informativo atualizado e comunicação interativa através das redes sociais (figura 32 e 33);

Figura 32: Rede social IGR Polo São Luís



Fonte: IGR São Luís, 2024.

Figura 33: Folder promocional da IGR Polo São Luís (folders, windbanner e camisa)



Fonte: IGR São Luís, 2024.

Figura 34: Windbanner promocional da IGR Polo São Luís



Fonte: IGR São Luís, 2024.

Figura 35: Camisa promocional da IGR Polo São Luís



Fonte: IGR São Luís, 2024.

- Realização de famtour que contou com a participação de 14 agentes de viagens das operadoras de São Paulo e 06 representantes do trade turístico do Polo São Luís;
- Participação em feiras de turismo locais (Feira do Empreendedor Sebrae; Expo Indústria/turismo) e nacionais (5º Salão do turismo da Rota das Emoções; ABAV Expo (Associação Brasileira de Agências de Viagens) em Recife (PE)
- Elaboração do vídeo do promocional do polo São Luís;
- Elaboração do termo de cooperação técnica entre os municípios do Polo São Luís.
- **Ano 2023/2024**
- Atual gestão da IGR São Luís tem como representantes:

Componente	Instituição	Função
<b>29</b> <b>Benedito Amado dos Santos Pires Filho</b>	Secretário Municipal de Indústria, Comércio e Turismo de Paço do Lumiar	Coordenador
<b>Gabriela Ribeiro de Barros e Vasconcellos</b>	Representante do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/MA)	Vice-coordenadora
<b>Brenda Rodrigues Coelho Leite</b>	Coordenadora de Análise Mercadológica da Secretaria Municipal de Turismo de São Luís	1ª secretária
<b>Cristiane Mesquita Gomes Albuquerque Martins</b>	Professora do Instituto Federal do Maranhão	2ª secretária

Fonte: Setur São Luís (2023). Elaborado pela autora.

Figura 36: Membros e representantes da IGR Polo São Luís durante o Festival Gastronômico no município de São José de Ribamar- MA



Fonte: Santos, 2023.

29 Em abril de 2024, o presidente da atual gestão solicitou a saída do cargo para participar de campanha eleitoral, assumindo então a vice-coordenadora, Gabriela Vasconcelos.

Principais marcos parciais desta gestão:

- Lançamento do vídeo promocional da IGR Polo São Luís;
- Assinatura do termo de cooperação técnica entre os municípios do Polo São Luís;
- Apresentação dos resultados da pesquisa de satisfação Cais da Praia Grande;
- Articulação para execução do projeto de Sinalização Turística;
- Estruturação do projeto Rota da ilha;

Figura 37: Card promocional do roteiro Rota da Ilha



- Ato de assinatura do termo de cooperação entre o Polo São Luís e o Polo Floresta dos Guarás;

- Participação em eventos e feiras de turismo;
- Realização das edições do Festival Gastronômico em 2023;
- Atualização do Regimento Interno 2023

Sobre a atualização do Regimento Interno, em 2023, a Instância de Governança do polo São Luís considerou a necessidade de realizar a atualização do seu regimento interno, elaborado desde a constituição do Fórum de Governança Turística no ano de 2010. Esta revisão tem como finalidade a melhoria da eficiência nas atividades do turismo da região, permitindo incorporar novas práticas e padrões de gestão que permitam atender as novas dinâmicas do setor. Ressalta-se que esses documentos foram obtidos em contato direto com gestores das instâncias, não estando facilmente acessíveis ao público geral.

O documento (Anexo I) é constituído por seis capítulos com artigos que tratam sobre a organização, composição e competências do órgão. Apesar da atualização poucas alterações foram

realizadas. Contudo, vale destacar sobre o que é considerada a função central da Instância de Governança do Polo São Luís:

**“Art. 2º-** A Instância de Governança do Polo São Luís é um órgão colegiado, com atribuições **deliberativas**, consultivas e propositivas, que tem por objetivo integrar e fomentar **diretrizes** que buscam o fortalecimento, **estruturação e posicionamento** do turismo do Polo São Luís, promovendo ações conjuntas **entre os municípios do polo** viabilizando o seu desenvolvimento sustentável e **regional** e a sua difusão, **além de propor, analisar e monitorar políticas públicas**, e incentivar a integração dos diversos agentes envolvidos (**público, privados e sociedade civil**), utilizando-se de estratégias **inteligentes e inovadoras.**” (Regimento interno IGR São Luís, 2023, s.p., grifo da autora).

Na citação acima, há um destaque de forma grifada das alterações realizadas. A IGR polo São Luís é também um órgão deliberativo, com capacidade decisória sobre as suas funções e busca posicionar-se através do fortalecimento da sua imagem com ações benéficas para todos os municípios, demonstrando atuar de forma regionalizada, impactando positivamente a visibilidade dos demais atrativos além da capital São Luís. Outra condição citada é sobre um maior acompanhamento das políticas públicas, que na prática, se traduzem no planejamento e observância dos investimentos no turismo, na sua aplicação e descentralização, com foco nos agentes promotores.

Por fim, busca-se a partir da compreensão de suas necessidades, uma instância que atua com estratégias inteligentes, com soluções mais realistas e inovadoras, demonstrando uma tímida concepção inicial sobre destinos turísticos inteligentes. Outras duas alterações constituem-se pela redução da quantidade de membros do Fórum (de 35 para 30 membros) e desses mesmos incluiu-se oportunidade de um representante de Observatório de Turismo do Estado ou Município. Salienta-se na pesquisa, a carência de dados dos polos turísticos do Maranhão, para melhor compreensão e análise do gerenciamento turístico a nível regional.

No contexto geral, observamos que mesmo com o passar dos anos, a gestão da IGR polo São Luís de alguma maneira fora mantida. Importante também observar sobre a retomada do diálogo pelos atores sociais, mesmo após a interrupção brusca do turismo em decorrência dos impactos causados pela pandemia. Houve o restabelecimento gradual das atividades e a continuidade de sua atuação ainda que houvesse mudança de representantes a cada gestão.

Isso destaca o papel e a importância da governança no turismo e ressalta a importância da coordenação no contexto das governanças regionais. A coordenação é crucial porque essas governanças envolvem a colaboração de pessoas e/ou instituições em prol de um esforço ou programa específico, e essa interação ocorre ao longo de um período prolongado.

Autores como Bantim, Fratucci e Trentin (2020, p. 39), chamam atenção para a interpretação efetiva desses espaços de diálogo, o papel do Estado nos colegiados e as três visões iniciais sobre Instâncias de Governança. A primeira “como instrumento oriundo da luta da sociedade civil por maior participação nas decisões públicas”; a segunda, “como instrumento

neoliberal utilizado pelo terceiro setor para exercer funções antes de responsabilidade do Estado”, e, a terceira, “como instrumento utilizado pelo Estado como uma nova roupagem para continuar mantendo o seu poder.” Essas três interpretações ajudam a entender as controvérsias a respeito da constituição e do funcionamento dos espaços de governança.

Os mesmos autores acima citados evidenciam sobre esses instrumentos em um estudo de caso no Circuito das Águas Paulista (São Paulo), formado por representantes indicados por prefeitos dos nove municípios constituintes. Ao optarem pelo modelo de consórcio público, esse protagonismo sugere uma contradição, pois, “ao mesmo tempo que os documentos do Ministério do Turismo indicam o consórcio como uma forma de instância de governança, o fato dele ser constituído apenas por agente públicos vai de encontro aos pressupostos da política nacional que indicam a necessidade da participação de diversos agentes sociais.” (Bantim; Fratucci; Trentin, 2020, p.50).

O Programa de Regionalização do Turismo (PRT), fomentado pelo Ministério do Turismo, introduziu um desafio significativo que consiste em incorporar uma abordagem regional na prática do turismo. Isso implica não apenas em reconhecer as diferenças regionais, mas também criar um espaço de administração dedicado a gerenciar eficazmente as atividades turísticas com as características e necessidades de cada área regional, o que requer uma abordagem mais personalizada e focalizada.

A partir disso será possível avançarmos no reconhecendo da governança como um elemento crucial de competitividade no turismo? No tocante ao modelo de Destinos Turísticos Inteligentes, este poderá servir como uma referência mais concreta de estímulo ao fortalecimento das governanças?

## 6 DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

O turismo enfrenta uma série de desafios e, ao mesmo tempo, apresenta oportunidades para crescimento e desenvolvimento dos territórios (Zuñiga Collazos et al., 2023). Entre os desafios, sua prática pode gerar impactos ambientais e culturais, como poluição e degradação de ecossistemas, descaracterização dos lugares e à perda de autenticidade cultural geradas pelo turismo de massa (Nunes; Medaglia; Stadler, 2020). Mas, também pode gerar benefícios como investimentos em infraestrutura turística, como aeroportos, estradas e hotéis, impulsionando o crescimento econômico e a geração de emprego e renda, melhorando a acessibilidade aos destinos e fortalecendo o sentimento de pertencimento às identidades culturais (Nunes; Medaglia; Stadler, 2020).

Encontrar um equilíbrio entre o crescimento econômico, a preservação cultural e ambiental e a satisfação do morador local e do turista é fundamental para o sucesso deste fenômeno social, porém, não é uma tarefa fácil. Nem todas as regiões ou comunidades se beneficiam igualmente do turismo (Zuñiga Collazos et al., 2023). O desenvolvimento desigual pode resultar em disparidades econômicas e sociais. Masina (2002), por sua vez, esclarece que toda atividade turística provoca tanto benefícios quanto malefícios de caráter sociocultural, sendo os pontos positivos decorrentes da relação do turista com o local visitado e os pontos negativos derivados da má utilização dos equipamentos e recursos turísticos disponibilizados.

O turismo, do ponto de vista econômico é disputado, tanto globalmente quanto nacionalmente, devido à sua capacidade de impulsionar o crescimento na economia, atrair investimentos, gerando empregos e receita significativos para os governos. Os destinos turísticos<sup>30</sup> buscam trabalhar com foco na competitividade e promoção mais eficiente e estratégica (SANTOS, 2015). Com isso, “a rápida evolução dos destinos turísticos e maior acesso à informação por parte do turista tem exigido dos gestores ações e estratégias mais precisas e eficientes” (SANTOS et al. 2020, p.03).

O conceito de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) emerge no contexto das cidades inteligentes, que empregam tecnologias para proporcionar benefícios aos residentes (Pinto, 2018; Lima, Mendes Filho, Corrêa & Mayer, 2021). Assim, ser inteligente na atividade turística significa integrar inovação, governança, economia e desenvolvimento social, impulsionados pelas TICs, que promovem conectividade e intercâmbio de informações, com o objetivo principal de melhorar a experiência do turista (Gretzel, Sigala, Xiang & Koo, 2015; Lima et al., 2021).

---

30 Segundo a OMT (2019, p.14), destino turístico é (...) o agrupamento (num só local) de produtos e serviços, de atividades e experiências, ao longo da cadeia de valor do turismo e é uma unidade básica para a análise do setor. Um destino reúne diferentes stakeholders e pode trabalhar em rede para formar destinos maiores. A imagem e a identidade do destino são características intangíveis que podem influenciar a sua competitividade no mercado.”

Apesar de possuírem princípios semelhantes, existem dois conceitos que possuem enfoques diferentes conforme explicado por Nunes, Medaglia e Stadler (2020), em que as cidades possuem competitividade, capital humano e social, participação, mobilidade, recursos naturais e qualidade de vida. E, no caso do DTI, são três pilares: governança, tecnologia e desenvolvimento sustentável.

É com base em um conceito contemporâneo de análise e avaliação de DTI que pretende-se observar os aspectos de governança da IGR Polo São Luís, sem desconsiderar evidentemente que recursos tecnológicos utilizados e o compartilhamento das práticas de desenvolvimento sustentável estejam intrinsecamente ligados ou não às atividades. Entende-se que a teoria de redes desempenha um papel crucial no processo de implementação da metodologia em uma Instância de Governança Regional de Turismo, a partir das relações de cooperação através de roteiros integrados e promoção mútua dos destinos turísticos.

No caso do Brasil, ao integrar o projeto DTI Brasil à teoria de território-rede e redes de cooperação, as Instâncias de Governança no Turismo poderão estabelecer conexões estratégicas entre os diversos atores envolvidos no setor turístico regional, como empresas, governos locais, comunidades e organizações não governamentais. Essas conexões facilitam a colaboração, a troca de informações e a criação de soluções inovadoras para os desafios específicos enfrentados pela região. Além disso, as redes de cooperação permitem uma abordagem mais flexível e adaptativa, otimizando a coordenação de esforços, a participação mais ativa dos atores sociais e uma abordagem holística para impulsionar o turismo regional.

Para a discussão deste capítulo aborda-se sobre as concepções fundamentais de Destinos Turísticos Inteligentes e como surgiu essa proposta de modelo de gestão para o turismo mundial. No Brasil, o modelo também ganhou espaço com novas adaptações levando em consideração as características geográficas e extensão territorial do país, o que também será retratado. Por último, traz-se para a discussão uma reflexão mais aprofundada sobre a relevância da governança para a gestão dos territórios turísticos, revelando ser este um elemento importante para a competitividade nos destinos, além, da abertura de espaços de diálogo e diminuição de conflitos, bem como da prática sustentável desse fenômeno.

## 6.1 Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): bases conceituais e origem

Em meio a uma realidade vivida pela sociedade atual com oferta de diversas ferramentas digitais e disponibilidade informacional, percebe-se que “aos destinos que desejam se diferenciar, então, se abre a possibilidade, quiçá o imperativo, de usar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para a criação de serviços inovadores para turistas, organizações e negócios ligados ao turismo” (Brandão; Joia; Teles, 2016, p. 2).

Os DTI despontam em diversos países do mundo como uma alternativa e uma imposição de tempos marcados pelo intensivo uso da tecnologia e em constante transformação. Não apenas a tecnologia é a característica marcante dos DTI, mas, sobretudo, a sustentabilidade abrange aspectos que não podem ser negligenciados no planejamento estratégico do turismo. Ainda que as tecnologias sejam importantes para a concepção de um destino turístico inteligente, de forma alguma, a presença de algumas delas seria suficiente para definir o que é um DTI necessita (Gretzel et al., 2015c).

Pereira (2021) considera que ser inteligente como destino turístico vai além do simples uso extensivo da tecnologia. É necessário que haja uma inteligência na aplicação dessa tecnologia, buscando uma compreensão mais profunda das características e significados dos elementos fundamentais que elevam o local a um patamar de maior qualidade de vida. O conceito de inteligência refere-se à integração da rede de organizações e recursos inteligentes que se envolvem em interoperabilidade e interconexão de sistemas para simplificar e automatizar as atividades diárias e adicionar valor em todo o ecossistema para todas as partes interessadas (Leonidis et al., 2013; Buhalis; Amaranggana, 2015).

Produtos e serviços turísticos organizados e oferecidos por meio de uma rede de empresas cooperantes tornam a experiência e o consumo não apenas rápido, conveniente, barato e inteligente para o turista e o morador local, mas também eficiente, eficaz, produtivo e criativo para empresas envolvidas. Estas organizações podem colaborar de uma maneira a trocar dados e informações de forma adequada para atingir objetivos mútuos com outras empresas ou instituições por meio de processos de negócios (Koo; Park; Lee, 2017).

Antes de tudo, Gretzel (2017) revela que o turismo inteligente possui camadas conceituais importantes de serem consideradas, tanto no aspecto teórico quanto prático, sendo estes:

a) *camada física*: representada pelo patrimônio, edifícios e artefatos, paisagens e atrativos naturais. Infraestrutura básica e transporte (aviões, ônibus, bicicletas, trens, sistema de metrô, etc.), serviços de limpeza, serviços públicos, infraestrutura de

comunicações e etc.

b) *camada da tecnologia*: são sensores, medidores inteligentes, *beacons*, computação em nuvem, telefones inteligentes, aplicativos móveis, sistemas sensíveis ao contexto, sistemas de recomendação, realidade virtual, realidade aumentada, IoT ou um paradigma de comunicação que prevê que os objetos da vida cotidiana serão equipados com tecnologia que os tornará capazes de se comunicarem entre si e com os usuários;

c) *camada dos dados*: o que diz respeito a captura de dados; armazenamento de dados; processamento de dados; interoperabilidade de dados; mineração de dados; compartilhamento de dados; computação em nuvem e proteção de dados abertos;

d) *camada de negócios*: negócios inteligentes com inovação aberta / inovação dirigida ao usuário; agilidade; cocriação de valor, sistema aberto, Destination Management Organization (Organização de Gestão de Destinos, em português);

e) *camada de experiência*: a experiência aprimorada por tecnologia com consumo e criação de dados, cocriação com o destino.

Ao representar as camadas na figura 38, observa-se que a autora adiciona o item governança demonstrando a sua transversalidade por todas as demais camadas conceituais, o que vem a corroborar a importância da governança em DTI, elemento central nesta pesquisa:

Figura 38: Camadas conceituais para o Turismo Inteligente



Fonte: Gretzel, 2017 (tradução nossa)

A governança inteligente emerge como um modelo essencial para orientar organizações e entidades na busca por competitividade, eficiência e sustentabilidade. No entanto, uma gestão deve reconhecer a importância de se obter metas claras do uso estratégico de dados, do pensamento sistêmico e da inovação constante. Alinhar a governança aos

objetivos e valores fundamentais, destaca-se como um componente crucial desse paradigma. A governança inteligente não apenas se adapta às mudanças dinâmicas do território, mas também impulsiona a evolução, fomentando uma cultura organizacional fortalecida e articulada (Pereira et al., 2018).

Apresenta-se um desafio para uma nova governança: que seja capaz de reinventar cidades e territórios onde o turismo possa estimular a capacidade política e de gestão, o trabalho em redes, valorizar o capital humano e uma nova governança de caráter descentralizador, com a participação de diferentes segmentos da sociedade (Santos Júnior et al., 2017; Brasil, 2018; Mendes Filho; Silva; Silva, 2019).

As cidades inteligentes, também chamadas de cidades eficientes ou e-cidades, são entendidas como zonas de fronteira completamente definidas do ponto de vista geográfico e político-administrativo que dão primazia às TIC com o objetivo de projetar espaços urbanos inovadores que facilitem seu desenvolvimento sustentável e melhorem a qualidade de vida de seus habitantes (López De Ávila et al., 2015; Invat-Tur, 2015; Albino; Berardi; Dangelico, 2015). No ponto de vista de Meijer e Bolivar (2015, p. 398) “a inteligência de uma cidade se refere à sua capacidade de atrair capital humano e mobilizar esse capital humano em colaborações entre os diversos atores (organizados e individuais) através do uso de TIC”.

O conceito de cidade inteligente é uma cidade que consegue otimizar as infraestruturas de forma ideal para garantir a qualidade da vida dos cidadãos e, no caso do turismo, dos turistas e visitantes com transporte e mobilidade, construção, saúde, entretenimento, educação, segurança pública, meio ambiente e economia abastecimento de água e energia, gestão de resíduos, conectividade de TI, mobilidade urbana eficiente, governança eletrônica e participação cidadã. Sendo que para que todo o sistema funcione, é preciso a governança inteligente (Lee; Hunter; Chung, 2020).

Os destinos turísticos inteligentes aplicam, na visão de Corrêa, Gosling e Gonçalves (2019, p. 42), “os princípios das cidades inteligentes a áreas urbanas ou rurais para suportar a mobilidade, hospedagem, alimentação e entretenimento de seus visitantes, Principalmente, por meio de aplicativos que os conectam as experiências disponíveis no destino”. Para Segittur, no Livro Blanco de Destinos Turísticos Inteligentes (López de Ávila et al., 2015, p. 32) as diferenças entre cidades inteligentes e destinos turísticos inteligentes são:

- a. Os limites geográficos do DTI podem coincidir ou não com os de um município ou região, roteiro, rota ou rede de cidades;
- b. No destino turístico inteligente, o público-alvo é o turista, não tanto o cidadão, embora este último também deva ser beneficiado da conversão de seu ambiente no destino inteligente;

- c. O destino turístico inteligente está chegando impulsionado principalmente pelo setor de turismo, tanto público como privado;
- d. A governança de DTI é compartilhada formando entidades inclusivas como conselhos, consórcios, fundações, etc., nas quais devem estar envolvidos todos os atores do território;
- e. A interação com o turista vai além da própria estadia na cidade: em destinos turísticos inteligentes começa antes do visitante chegue ao destino, continue por sua estadia e dura até após sua partida;
- f. Destinos turísticos inteligentes estão ligados ao aumento do seu grau de competitividade e melhoria de experiência turística;
- g. Cidades inteligentes têm como objetivo melhorar a sua governança e aumentar a qualidade de vida dos residentes, enquanto os destinos turismo inteligente é mais orientado para alcançar apelo intrínseco para visitantes.

É crucial entender a distinção entre cidades inteligentes e destinos turísticos inteligentes porque cada um tem objetivos e focos distintos, apesar de algumas sobreposições. Para Gomes, Gândara e Ivars-Baidal (2017), a diferença entre o destino turístico inteligente e a *smart city* está no fato de que o destino inteligente é impulsionado pelo setor turístico e o foco das atividades são os turistas, e não os cidadãos, muito embora estes se beneficiem das ações direcionadas aos turistas.

Os destinos turísticos inteligentes aplicam “os princípios das cidades inteligentes a áreas urbanas ou rurais para suportar a mobilidade, hospedagem, alimentação e entretenimento aos seus visitantes, principalmente por meio de aplicativos que os conectam às experiências disponíveis no destino” (Corrêa; Gosling; Gonçalves, 2019, p.40). Compreender essa diferença permite o desenvolvimento de estratégias e abordagens específicas para cada contexto, maximizando os benefícios tanto para os habitantes locais quanto para os turistas, e contribuindo para um desenvolvimento mais inclusivo.

De acordo com Pereira (2021), pesquisadores que se dedicam a pesquisa sobre a temática, explicam o surgimento do conceito a partir da ideia das cidades inteligentes, sendo que um DTI seria uma *smart city* com toda uma estrutura, planejamento, estratégia e governança voltadas ao turismo. Nesse sentido, o quadro 9 reúne as principais definições de destinos turísticos inteligentes:

Quadro 9: Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes

Autores	Conceito De Destinos Turísticos Inteligentes
Buhalis e Amaranggana (2014)	Destino Turístico Inteligente é aquele que, a partir de uma visão compartilhada pelos atores envolvidos, se baseia no uso de tecnologias de ponta, a fim de criar um espaço digital avançado por meio de uma rede integrada de sistemas, plataformas e, em resumo, de todos os tipos de dados, fim de melhorar toda a gestão do destino e, portanto, sua diferenciação e competitividade. Estes pressupostos permitem uma acessibilidade mais eficaz e eficiente aos produtos e serviços que compõem a oferta, agregando valor através de sua personalização e promovendo a maior interação do turista (antes, durante e após a visita).

López de Ávila (2016)	Um Destino Turístico Inteligente é um destino inovador, consolidado sobre uma infraestrutura tecnológica de vanguarda, que garanta o desenvolvimento sustentável do território turístico, acessível a todos, que facilita a interação e integração do visitante com o meio ambiente e melhora a qualidade de sua experiência no destino.
INVAT-TUR (2015)	São destinos que buscam envolver atores e ações que influenciam a atividade turística, mediante o processo de gestão eficiente e eficaz, com o propósito de garantir o futuro desses destinos a partir de oito dimensões: Governança, Sustentabilidade, Acessibilidade, Conectividade e Sensorização, Sistema de Informação e Inteligência Turística, Inovação, Informação Turística e Marketing Online.
Luque-Gil, Zayas- Fernández e Caro- Herrero (2015)	Smart destination é um território turístico que possui projeto e objetivo definido de criar desenvolvimento sustentável baseado nas limitações e capacidades locais, potencializando a integração da tecnologia 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, portanto, o destino turístico inteligente deve ser um “território inteligente” para constituir um conjunto de práticas pluridisciplinares que garantem um uso sustentável do território.
Chiappa e Baggio (2015)	DTI é um sistema em rede de partes interessadas que prestam serviços aos turistas, complementado por uma infraestrutura tecnológica destinada a criar um ambiente digital que apoia a cooperação, o compartilhamento de conhecimento e a inovação aberta, cujos componentes físicos e virtuais são fortemente acoplados estruturalmente e coevoluem, formando um único sistema, o que significa que todas as modificações, alterações ou perturbações originadas em um deles se propagam rapidamente para todo o sistema.
Lamsfus et al. (2015)	Um destino turístico é considerado inteligente quando faz uso intensivo da infraestrutura tecnológica fornecida pela cidade inteligente para aprimorar a experiência turística dos visitantes, personalizando e conscientizando-os sobre os serviços e produtos locais e turísticos disponível para eles no destino e capacitando organizações de gerenciamento de destino, instituições locais e empresas de turismo a tomar suas decisões e tomar ações com base nos dados produzidos no destino, reunidos, gerenciados e processados por meio da infraestrutura de tecnologia.
Gretzel et al. (2015c)	Destinos turísticos inteligentes são um ecossistema de turismo inteligente que tem seu foco principal em uma meta ou propósito compartilhado relacionado à produção e consumo de valor turístico, culminando em significativas experiências turísticas com sustentabilidade econômica e ambiental que são prioridades inerentes ao nível do sistema.
Boes, Buhalis e Inversini (2016)	DTI podem ser considerados locais que utilizam as TIC disponíveis para permitir que a demanda e a oferta cocriem valor, prazer e experiências para o turista e riqueza, lucro e benefícios para as organizações e o destino.
Mendes Filho e Silva (2016)	Destino Turístico Inteligente (DTI) ou Smart Destination é um conceito que emerge a partir do conceito de Cidade Inteligente, porém sua ênfase está na melhoria da experiência turística sendo que a tecnologia precisa ser entendida como fonte de diferenciação estratégica e vantagem competitiva.
Santos et al. (2016)	Um destino turístico inteligente é resultado de diversos fatores, dentre eles as tecnologias da informação e comunicação que promovem um território inovador, de cooperação e cocriação, principalmente por parte do turista.
Vargas-Sanchez (2016)	DTI é o destino que faz uso intensivo de infraestrutura tecnológica na perspectiva de seus consumidores, melhorando a experiência turística dos visitantes em termos de cocriação e personalização, desempenhando o duplo papel de consumidores e produtores de dados / informações, sendo que a lógica de marketing e suas implicações para sua governança são aspectos igualmente críticos. Sem eles, sua dimensão tecnológica não teria uma direção clara e seria incapaz de fornecer vantagens competitivas sustentáveis.

Buonincontri e Micera (2016)	Destinos Turísticos Inteligentes surgem considerando as tecnologias como as principais ferramentas para definir produtos turísticos, amplamente incorporadas para influenciar as experiências turísticas antes durante e depois da viagem, aumentando a competitividade dos destinos.
Koo et al. (2016)	Smart Destinations podem ser consideradas áreas onde a informação a tecnologia é usada extensivamente desde a parte operacional até as perspectivas de negócios.
Lucila (2017)	DTI é um destino turístico inovador que garanta o desenvolvimento sustentável e inclusivo de seu território, apoiado em suporte tecnológico de ponta, é acessível e facilita a interação do viajante com seu ambiente em um ambiente limpo e sustentável, melhorando e aumentando a qualidade da experiência de turistas.
García et al. (2018)	Destino de turismo inteligente deve ser um lugar inovador acessível a todos os visitantes que podem experimentar uma experiência aprimorada, mais interativa e viagens de maior qualidade, deve também melhorar a qualidade de vida dos residentes.
União Europeia (2019a)	Destino turístico inteligente é um destino que facilita o acesso a produtos, serviços, espaços e experiências de turismo e hotelaria por meio de ferramentas baseadas em TIC. É um ambiente social e cultural saudável, que pode ser encontrado através do foco no capital social e humano da cidade que implementa soluções inovadoras e inteligentes e promove o desenvolvimento de negócios empresariais e sua interconexão.
Kontogianni e Alepi (2020)	Destino Turístico Inteligente é aquele que melhora a experiência, como objetivo principal, tanto dos turistas como dos residentes, através da análise de dados em tempo real, com a qual o aproveitamento tecnológico para a gestão massiva de dados se faz imprescindível.

Fonte: Pereira (2021, p.93).

Os autores enfatizam que a concepção de destinos inteligentes não se limita apenas a uma metodologia e compreensão, mas é essencialmente uma estrutura organizacional que requer definição de objetivos e gerenciamento. Além do fortalecimento advindo do trabalho em rede, é a contribuição de como as TIC podem melhorar, em muitos aspectos, a capacidade de um destino de cumprir seus próprios objetivos, fornecendo respostas personalizadas e rápidas às necessidades dos turistas, empresas de turismo e *stakeholders* (Santos Júnior et al., 2017; Hernández-Martín; Rodríguez-Rodríguez; Gahr, 2017).

Na concepção de Ivars-Baidal; Solsona-Monzonís; Giner-Sánchez (2016) não existem estratégias ou planos definidos para facilitar a evolução para destinos inteligentes, se não buscar conhecer e resolver problemas de governança, como limitações de déficit de colaboração público-privada e coordenação entre diferentes departamentos municipais. No entanto, reconhecendo a necessidade de indicar um modelo de transformação de destinos turísticos mais inteligentes e sustentáveis, a Sociedade Estatal Espanhola de Gestão e Inovação e Tecnologias Turísticas (SEGITTUR) foi pioneira em criar, em 2012, o conceito de destino turístico inteligente com o objetivo de impulsionar a transformação digital, melhorar a experiência do turista e aumentar a competitividade dos destinos turísticos.

Por ser um dos dois conceitos mais difundidos sobre destinos turísticos inteligentes (DTI), será utilizado como referência nesta pesquisa, pois a definição de SEGITTUR considera DTI: “[...] um destino inovador, consolidado, com infraestrutura tecnológica de ponta, que atende os requisitos da sustentabilidade, além de facilitar a interação e integração dos atores da cadeia produtiva do turismo, possibilitando também e a melhoria da qualidade de vida dos residentes”. (López de Ávila et al., 2015, p.62).

O modelo espanhol busca criar uma metodologia que facilite a interação e integração entre turistas e cidadãos proporcionando uma experiência sustentável e de qualidade para o destino. O mesmo está baseado em pilares ou eixos, que detalham as áreas de avaliação e atuação e os requisitos a serem seguidos. Trata-se de um modelo que conta com o reconhecimento internacional de organismos e instituições de grande relevância para o setor como Organização Mundial de Turismo (OMT), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID) e Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) (Segittur, 2019)

A complexidade do conceito de destinos turísticos inteligentes e as dificuldades que se apresentam para o seu desenvolvimento motivaram o Instituto Universitário Investigaciones Turísticas (INVAT-TUR) da Universidade de Alicante - Espanha a desenvolver o Manual Operativo para a configuração de Destinos Turísticos Inteligentes. O referido manual apresenta uma série de indicadores e critérios de autodiagnóstico para aplicação em destinos turísticos, dando destaque a sete principais áreas do modelo DTI, que são: sustentabilidade/acessibilidade, conectividade/sensorização, sistema de informação/inteligência turística, inovação, informações turísticas, marketing online e governança (Invat-Tur, 2015).

Segundo López de Ávila e García-Sánchez (2015, p. 66), “a criação de um destino turístico inteligente requer o desenho de um plano estratégico individualizado para cada destino. No entanto, existem critérios ou medidas estratégicas comuns que possibilitam o melhor direcionamento para a construção de destinos turísticos inteligentes”. Entre eles:

- a) Promover a criação de parcerias entre os setores público e privado, definindo objetivos orientados para a melhoria dos resultados esperados: competitividade, qualidade, satisfação, etc;
- b) Alinhar ações públicas e privadas às diferentes etapas do ciclo de vida do destino turístico e de produtos, dependendo de sua maturidade;
- c) Implementar sistemas abrangentes de coleta, análise e distribuição de informações entre todos os agentes do tecido turístico para que as decisões podem ser tomadas em tempo real;
- d) Promover a inovação de modelos de negócios, beneficiando-se das vantagens que as TIC trouxeram, em termos de redução do custo das informações, facilidade de contato entre demanda e oferta, dinâmica do trabalho colaborativo

- e em rede;
- e) Fazer uso intensivo das TIC, adotando as mais recentes soluções tecnológicas para alcançar níveis competitivos de eficiência na gestão sustentável do destino.

Com base nos comentários mencionados pelos autores, há uma importante compreensão da aplicação do modelo DTI, considerando antes de tudo as particularidades dos territórios (singularidades, oportunidades de melhorias e reais potencialidades). Destaca a atuação de um governo mais coletivo e articulado que dispõe de ferramentas para uma base de dados sólida com direcionamento de estratégias mais assertivo, com identificação de necessidades e execução de boas práticas, ampliando o uso das TICs no sistema de gestão de destinos.

Diversos benefícios são gerados a partir do desenvolvimento de projetos de DTI, para cada um dos principais *stakeholders*: turistas, residentes, empresários e gestores do destino. A figura 39 resume as principais vantagens por grupo de interesse:

Figura 39: Benefícios do DTI por grupo de interesse

Turista	Residente	Governança do destino	Empresário
•Serviços adaptados às necessidades	•Mais oportunidades de trabalho e investimento	•Informação em tempo real para tomada de decisão	•Mais informação sobre o cliente
•Melhor experiência em todas etapas da jornada de compra	•Melhor convivência com os turistas, dada a distribuição dos fluxos	•Diferenciação e melhor posicionamento no mercado	•Atração de novos perfis de público
•Aumento da conectividade no destino	•Melhor qualidade de vida no destino	•Gestão integrada do destino	•Serviços mais modernos e acessíveis
•Serviços mais inclusivos	•Valorização do destino	•Mais iniciativas sustentáveis	•Mais competitividade e valorização dos negócios
		•Mais apoio e oportunidades de parcerias público-privadas	•Fomento da economia local
			•Foco na sustentabilidade

Fonte: Adaptado de SEGGITUR, 2015.

Exemplificando os benefícios gerados e destacados pela Segittur, vemos a primeira cidade se tornando um destino turístico inteligente. Bernidorm é uma cidade turística da costa oeste de Espanha, onde o período de férias passa de 180 mil para 500 mil habitantes. A gestão turística pública e privada priorizou investimentos em transformação digital, acessibilidade e um modelo vertical que permita melhor utilização dos recursos. O aspecto de mobilidade da cidade inclui dez estações de recarga de baterias para carros elétricos, aumento de rampas de acesso e mapas da cidade no Brasil, 80 km de ciclovias e uso de bicicletas

elétricas. Na rede hoteleira, 25% dos hotéis utilizam energias renováveis com aplicação de painéis de energia solar (Euronews, 2021).

Como mostram respectivamente as figuras 40 e 41, a cidade de Benidorm na Espanha, a primeira cidade DTI do mundo. Foram desenvolvidos recursos para melhorar a acessibilidade de pessoas com deficiência.

Figura 40: Cidade de Benidorm, Espanha



Fonte: Euronews (2021)

Figura 41: Mapa turístico da cidade de Benidorm em braile



Fonte: Euronews,2021

Além de contar com o fortalecimento advindo do trabalho em rede, é a contribuição das TIC que podem contribuir, em muitos aspectos, a capacidade de um destino de cumprir seus próprios objetivos, fornecendo respostas personalizadas e adequadas às necessidades dos *stakeholders* (Santos Júnior et al., 2017; Hernández-Martín; Rodríguez-Rodríguez; Gahr, 2017).

Para Pereira (2021) o que caracteriza um DTI é a prática de uma governança

inteligente. Conforme Soares et al. (2017, p. 414) a governança se apresenta como um eixo central para a construção de cidades/destinos inteligentes, sendo que o “quesito tecnológico pode contribuir de forma transversal para a difusão e o intercâmbio de informações, assim como para a coordenação dos distintos agentes envolvidos”. De acordo com Segittur (2015) a governança é a alma dos DTI e a tecnologia é o seu sistema nervoso. Isto tem sido inserido nos elos da cadeia de valor do turismo e tornou-se um fator chave tanto de competitividade como sustentabilidade e governança inteligente.

Contudo, para a conversão de destinos em destinos inteligentes, o modelo de gestão DTI direciona atender critérios por meio de cinco eixos fundamentais, sendo: governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade (como destacado na Figura 42), promovendo uma visão inclusiva do destino em todas as suas áreas (Segittur, 2015).

Figura 42: Pilares de destinos turísticos inteligentes



Fonte: SEGITTUR (2020, p.7)

Acredita-se, portanto, que os pilares como inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade são intrínsecos à sua aplicabilidade por meio de uma base sólida com governança bem articulada, que prioriza acima de tudo uma descentralização do debate, que reconhece a dependência de diversas áreas do conhecimento e de parcerias para que os projetos se tornem mais concretos de serem executados. Sendo assim, a aplicação da metodologia implica no território uma ferramenta que permite priorizar a intervenção do destino com base nos objetivos e requisitos de um DTI. Logo, a utilização dos seus recursos

eleva o nível de competitividade e a eficiência nos processos de produção e comercialização.

Para a Segittur (2019), busca-se fazer dessa estratégia turística a base para a revitalização econômica do território, garantindo os seus efeitos positivos a longo prazo, um impulso ao desenvolvimento sustentável com melhoria na qualidade da estadia dos visitantes e residentes. O programa promove a implementação de um modelo de gestão que tem em conta a transversalidade da atividade turística e as características diferenciadoras de cada destino.

O processo de conversão de DTI se divide em duas etapas (Segittur, 2020). Na primeira etapa, o destino deve realizar o diagnóstico completo, seguindo os parâmetros da metodologia e elaborar o plano de ação, com estratégias e ações para transformação do destino. Na segunda etapa, é realizada a implementação do Plano de Ação, executando as ações necessárias para a conversão do DTI. A partir daí, o destino atinge os processos de melhoria, alcançando os resultados e as transformações desejados, em âmbitos econômico, social, ambiental e tecnológico.

Além da metodologia para desenvolvimento do destino turístico inteligente, a Asociación Española de Normalización y Certificación (UNE) criou três normas técnicas para balizar a execução dos projetos, que são: Sistema de Gestión de un Destino Turístico Inteligente; Indicadores y herramientas del Destino Turístico Inteligente; Semántica aplicada a los destinos inteligentes), e Hotel digital inteligente y conectado (Segittur, 2022).

Apenas são reconhecidos com a distinção DTI os destinos que obtenham uma pontuação no grau de cumprimento dos requisitos previstos na metodologia DTI, igual ou superior a 80%. Os destinos que não atingem essa porcentagem recebem a distinção Destino Turístico Inteligente Aderido, que os reconhece como comprometidos com o processo de melhoria contínua que o modelo DTI implica (Segittur, 2022).

A Espanha é um país que vem ao longo dos últimos dez anos trabalhando no desenvolvimento do modelo com fins a mapear, criar e aplicar indicadores de DTI<sup>31</sup>. O governo espanhol e a Segittur também criaram a Rede de Destinos Turísticos Inteligentes que oportuniza outros destinos a nível internacional aplicar a metodologia nos processos de

---

31 Na Espanha, as cidades de Barcelona, Bilbao, Benidorm, Donostia/San Sebastián, Gijón, Lloret de Mar, Málaga y Santander são considerados destinos turísticos inteligentes e mais de 130 destinos receberam o diagnóstico do modelo DTI aderido (em transformação). Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos-inteligentes/>.

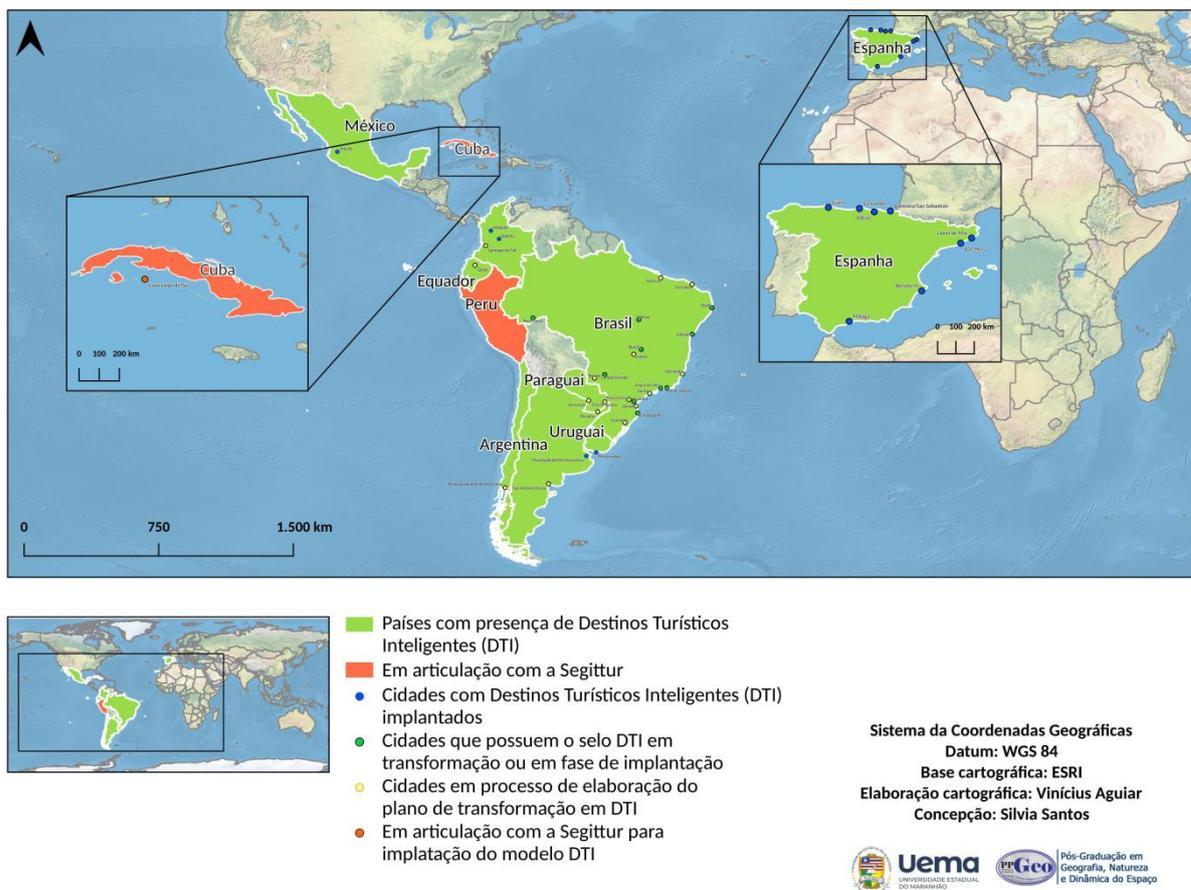
melhoria contínua e adaptados a sua realidade, além de promover a troca de experiências e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento inteligente dos destinos turísticos.

Espanha segue os três segundos países mais visitados do mundo, segundo a OMT (2023) e inspira outros destinos internacionais a remodelarem a sua gestão turística, procurando melhorar a qualidade e sustentabilidade dos seus destinos e proporcionando experiências turísticas diferenciadas. O modelo DTI é auxiliado na criação de um ambiente de cooperação e compartilhamento de dados, informações e conhecimento para a geração de inovação (Muniz et al, 2020). Propõe um novo modelo mais consciente e responsável com as comunidades receptoras (La Rocca, 2014).

As melhores práticas de destinos turísticos inteligentes em outros países são exemplificadas na pesquisa de Oliveira (2018). No Kansas (Estados Unidos), drones são usados para garantir a segurança das ruas e reportar problemas como trânsito; Antuérpia (Bélgica) relata obras e eventos rodoviários no bairro, para evitar que os motoristas enfrentem mais trânsito, bem como Amsterdã (Holanda) que informa os turistas sobre o trânsito não só em relação ao trânsito, mas também sobre opções alternativas de atividades no caso dos museus onde pretende visitar estejam com longas filas.

Ainda assim, Sampaio e Braga (2024) demonstram através de revisão bibliográfica de produções científicas sobre DTI no mundo, a ausência de estudos aplicados que meçam o desempenho de destinos considerados inteligentes. Embora dois conceitos sejam esclarecedores na teoria, uma abordagem prática é pouco explorada. A aplicação do modelo de gestão DTI abre diversas oportunidades para medir pesquisas acadêmicas sobre as percepções de experiência entre turistas e residentes. Assim como o fluxo crescente da literatura, Femenia-Serra e Ivars-Baidal (2018), consideram ainda raras as descobertas empíricas que validam o real impacto da abordagem nos destinos, de uma forma mais profunda do que apenas a partir dos pontos de vista de várias partes interessadas.

O desenvolvimento em DTI acompanha uma dinâmica e mudança global. Os destinos turísticos maduros usam inteligência no planejamento, tomada de decisão e ações, tornando-se naturalmente territórios mais competitivos. Os destinos inteligentes se propõem a ter mais apelo para atrair, satisfazer e encantar o turista contemporâneo, pois, oferecem produtos e serviços inovadores e são mais eficientes na comunicação digital. Tem-se observado um aumento no interesse e na implementação do modelo de destinos turísticos inteligentes na América Latina, reconhecendo o potencial para aprimorar a gestão do turismo, impulsionar o desenvolvimento econômico e assegurar a preservação ambiental e cultural. (Mapa 5):

Mapa 5: Países da América Latina que aderiram ao projeto DTI<sup>32</sup>

Fonte: Elaboração própria (2024).

O mapa 5 apresenta os países que já possuem cidades reconhecidas como destinos turísticos inteligentes: México<sup>33</sup> (cidade de Tequila), Colômbia<sup>34</sup> (Medelin e capital Bogotá), Uruguai (capital Montevideo)<sup>35</sup> e Argentina (Municipalidad de Chacomús, província de Buenos Aires)<sup>36</sup>. Os países que estão no processo de implantação do modelo são Argentina<sup>37</sup> (San Antonio Oeste e Posadas), Chile<sup>38</sup> (Municipalidad de Puerto Varas),

32 Os dados para confecção do mapa foram extraídos de pesquisas realizadas nos sites da Segittur, Ministério do Turismo, Instituto Ciudad del Turismo e Rede Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes e sites oficiais de órgãos públicos de demais países a partir de publicações de notícias. Ressalta-se a dificuldade no levantamento de dados e possíveis limitações, pois as mesmas não estão disponíveis de forma compilada.

33 Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/tequila-mexico-2/>

34 Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/medellin-colombia-2/> e <https://www.destinosinteligentes.es/destinos-inteligentes/>

35 Dados disponíveis em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/asuncion-paraguay/>

36 Disponível em: <https://ciudadesdefuturo.org.ar/2023/01/26/chascomus-es-el-primero-destino-turistico-inteligente-de-la-argentina/#:~:text=Chascom%C3%BAs%20es%20el%20primer%20Destino,Argentina%20%E2%80%93%20Instituto%20Ciudades%20del%20Futuro.>

37 Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-compartilha-experiencia-brasileira-em-evento-de-destinos-turisticos-inteligentes-na-argentina.>

38 Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-compartilha-experiencia-brasileira->

Equador<sup>39</sup> (Quito), Paraguai<sup>40</sup> (capital Assunção), Colômbia<sup>41</sup> (Santiago de Cali) e Brasil<sup>42</sup>. E os países que estão em articulação com a Segittur para implantação do modelo DTI são Peru<sup>43</sup> (cidade ainda não definida) e Cuba<sup>44</sup> (Cayo Largo de la Sur).

A aproximação dos países latino-americanos ao modelo DTI pode ser compreendida pela influência histórica, política e cultural entre os continentes, bem como pela facilitação da linguagem na comunicação. A adição ao modelo de gestão também destaca a relevância da América Latina (AL) em se posicionar como um destino inovador e sustentável no cenário turístico global. Segundo Gardolinski, Kuss e Nakatani (2022), o México recebe o maior número de turistas entre todos os países da AL (44% das chegadas internacionais em comparação a 56% de todos os outros 19 países combinados) no período de 2006 a 2019 (período analisado e considerando as mudanças pós-cenário com o advento da pandemia de Covid-19), países como Brasil, Argentina e República Dominicana estão experimentando mudanças positivas significativas não relacionadas ao turismo, com um maior número de receitas geradas fora do setor.

Algumas cidades latino-americanas são reconhecidas como Destinos Turísticos Inteligentes: Montevideu (Uruguai), Assunção (Paraguai), Santiago de Cali (Colômbia), Bogotá e Medellín (Colômbia), Tequila (México) (Seggittur, 2022). As referidas cidades aderiram à Rede Ibero-Americana de Destinos Turísticos Inteligentes, em julho de 2022, com o objetivo de gerar parcerias e promover experiências diversas com a participação de cidades e instituições de outros países como Peru, Argentina e Brasil (Seggittur, 2022).

O México implementou diversas iniciativas na área de DTI. Segundo a SEGITTUR (2022), foi criado um Conselho Integral de Desenvolvimento, uma estrutura de gestão público-privada que coordena o projeto e garante a sua continuidade, independentemente das oscilações políticas. Além disso, foram introduzidas diversas inovações nas tecnologias de informação online incorporadas, página de divulgação na

---

[em-evento-de-destinos-turisticos-inteligentes-na-argentina.](#)

39 Disponível em: <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/quito-camino-a-convertirse-en-destino-turistico-inteligente/>.

40 Disponível em: <https://cultura.asuncion.gov.py/noticias/asuncion-es-certificada-como-destino-turistico-inteligente->

41 Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/santiago-de-cali-colombia/>.

42 A especificação detalhada das cidades brasileiras estão identificadas no mapa 6 deste capítulo. Informações também disponíveis em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202310/dti-brasil-cidades-selecionadas-em-2023-recebem-nova-consultoria-do-mtur>.

43 Disponível em: <https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-7-2023/peru-se-une-a-la-red-iberoamericana-de-destinos-turisticos-inteligentes/>.

44 Disponível em: <https://www.radiohc.cu/pt/noticias/economia/337199-oriente-de-cuba-busca-convertirse-en-destino-turistico-inteligente>.

Internet, o desenvolvimento de aplicativo móvel, acesso a WiFi no Centro Histórico e um sistema de monitoramento de segurança e mobilidade.

Medellín, a segunda maior cidade da Colômbia, tem um ambiente econômico dinâmico e é classificada como uma das cidades mais inovadoras do mundo (Segittur, 2022). Desde 2015, a cidade não aparece na lista das 50 cidades mais violentas do mundo, refletindo uma diminuição da desigualdade social. Segundo o Observatório de Turismo de Medellín (2020), o número de visitantes aumentou de 75.761 para 383.874, indicando uma significativa transformação social induzida pelo desenvolvimento do turismo sustentável num contexto pós-conflito. Este progresso é notável, considerando a histórica imagem negativa que a cidade tinha devido ao tráfico de drogas e à violência, como destacam Castillo-Palacio, Harril e Zuñiga-Collazos (2017).

O processo de certificação de destinos turísticos inteligentes, permitiu a Medellín “rever a sua política de turismo, anteriormente focada na promoção e consolidação da sua governação” (Aidi; Fabry, 2022, p.19). O processo de avaliação da metodologia DTI revelou que é necessário melhorar as questões relacionadas à acessibilidade e, ao confirmar os altos investimentos em infraestrutura, foi criada uma articulação de fortalecimento de parcerias públicas e privadas. Os estudos de Aida e Fabry (2022) apontam aspectos positivos da cidade como o moderno sistema de transporte e a hospitalidade que comunica positivamente o destino, bem como a gestão empresarial, mas também apontam para os desafios da gestão pública em continuar trabalhando para reduzir outros fenômenos ligados ao turismo, como a prostituição, as vendas e o consumo de drogas.

Para que haja a aplicação do modelo DTI é importante destacar que “cada país possui suas especificidades e a metodologia é aplicada por diferentes instituições [...], esses pilares ou eixos podem não representar a sua totalidade” (Mtur, 2022, p.9). Por essa razão, foram apresentados novos eixos a serem trabalhados no Brasil junto aos da metodologia espanhola.

## 6.2 Implantação do Destino Turístico Inteligente no Brasil

Para o Ministério do Turismo um destino turístico inteligente “é um destino turístico que gerencia seus processos e seu território, de forma inovadora e sustentável, comprometido com pilares que impactam positivamente a qualidade de vida dos moradores e a experiência dos turistas” (Brasil, 2022, p.12). Importante pontuar que no conceito de DTI pela Segittur, a experiência do turista é o ponto central, e, que conseqüentemente também trará maior qualidade de vida para o morador local. Logo, o conceito brasileiro evidencia primeiramente os benefícios gerados para o residente nos territórios turísticos, o que também enriquecerá a estadia do visitante.

Para transformar destinos turísticos brasileiros em destinos inteligentes (Figura 43), o Brasil conta com a parceria da *Instituto Argentino Ciudad Del Futuro* (ICF) e a Segittur. A Rede Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes, criada em 2020, pelo Instituto Ciudades del Futuro, é um “espaço de intercâmbio de experiências e destinos criados com a finalidade de impulsionar os destinos turísticos inteligentes da Argentina” e congrega prefeituras, instituições acadêmicas e representantes dos setores público e privado” (RED-DTI, 2023).

Figura 43: Logomarca promocional Modelo DTI Brasil



Fonte: Ministério do Turismo, 2022.

A metodologia original DTI (Espanha) necessitava de adequações para as características específicas encontradas no Brasil, a começar pela sua extensão territorial. Não

obstante, é fundamental também destacar que, “embora o desafio do desenvolvimento turístico seja nacional e estadual, as estratégias para alcançá-lo de forma inteligente são locais e dependem de cada destino de acordo com suas características, contexto, necessidades e prioridades” (MTUR, 2022, p.13). Esse olhar torna-se relevante, haja vista a impossibilidade de aplicabilidade de propostas de planejamento em regiões, que podem não ser viáveis a outras, respeitando as características particulares de cada região (Berton; Cunha; Cunha, 2005).

Gerenciar, a partir dessa abordagem, significa implementar ações que favoreçam o desenvolvimento das cidades em termos de atração turística, mas também inclusão e sustentabilidade. Sendo, as melhorias relacionadas à implementação de meios digitais e ações de inovação, sustentabilidade, acessibilidade, entre outras. A iniciativa de transformação de destinos em DTI resulta em ganho considerável na qualidade de vida de seus moradores, pois, promove o desenvolvimento sustentável do turismo e garante a satisfação do visitante, além dos benefícios diretos para os que ali residem (Mtur, 2022).

Importante ressaltar que “um destino turístico inteligente deve estar alinhado ao conceito de desenvolvimento turístico sustentável” (SANTOS et al., 2020, p. 18), pois, este, desempenha um papel crucial, visto que é um setor com rápido crescimento em todo o mundo e tem impacto significativo nas dimensões social, ambiental e econômica.

Faz-se necessário salientar que caso o desenvolvimento local esteja ligado à atividade turística, cabe considerar a sociedade, economia e ambiente como três eixos que estão diretamente correlacionados, uma vez que as diversidades que apresentam têm um papel determinante quanto aos recursos sociais e culturais a serem explorados e às mudanças, bem como o desenvolvimento local que possam vir a promover. (Santos et al., 2022, p.302).

São apontadas, assim, as principais melhorias na implantação e transformação de um destino turístico em um destino turístico inteligente de acordo com o Ministério do Turismo (2022, p. 06):

- Maior competitividade com o melhor uso de seus recursos turísticos, inclusive na identificação e criação de novos produtos;
- Melhoria na eficiência dos processos de produção e comercialização de produtos turísticos;
- Promoção do desenvolvimento sustentável do destino em seus três aspectos: ambiental, econômico e sociocultural;
- Melhoria na qualidade da estada dos visitantes e na vida dos residentes;
- Estratégia turística na base da dinamização econômica do território garantindo seus efeitos positivos a longo prazo.

Diante disso, as principais vantagens na implantação da metodologia DTI no Brasil visam aumentar a competitividade por meio de melhor utilização e criação de novos

produtos no turismo, melhorando a eficiência na produção e comercialização desses produtos, e promovendo o desenvolvimento nos aspectos ambientais e socioculturais, bem como a dinamização econômica do território, garantindo efeitos positivos a longo prazo. Dos cinco pilares originais presentes na metodologia DTI Brasil (figura 44), quatro novos pilares, foram inseridos, a saber: Segurança, Promoção e Marketing, Mobilidade e Transporte e Criatividade (Mtur, 2022).

Figura 44: Eixos DTI BRASIL



**Fonte:** Catálogo de Soluções Tecnológicas para destinos turísticos inteligentes. (Ministério do Turismo, 2022).

Embora a inserção de novos pilares do modelo brasileiro de DTI não seja explicitamente justificada, o Ministério do Turismo considera que a metodologia original espanhola necessita de adaptações para as características específicas encontradas no Brasil. A promoção e o marketing são essenciais para posicionar o país como um destino internacional de destaque, e permanecem alinhados ao Plano de Marketing Internacional 2024-2025 (Embratur, 2024) criado pelo Comitê Nacional de Promoção da Cultura Exportadora (CNPCE), que incluiu a preparação de planos para a promoção da cultura exportadora em outros estados.

A mobilidade, os transportes e a segurança dos Eixos são também os desafios enfrentados no contexto nacional. Pelos resultados do Censo Demográfico do IBGE (2023), o país precisa adotar um sistema de transporte público mais eficiente e diversificado. Quando se consideram cidades com mais de mil habitantes, a oferta é inferior à demanda populacional existente. Em contrapartida, o Governo prevê em 2024 um investimento de 24 mil milhões em infraestruturas de transportes e mobilidade (Agência Gov, 2024).

A segurança nas cidades é essencial para a experiência dos turistas e para a qualidade de vida dos moradores locais. Além de incentivar o regresso dos turistas e a recomendação positiva do destino, uma reputação de segurança pode atrair eventos internacionais, crescimento econômico local e desenvolvimento de infraestruturas. Os brasileiros consideram a violência e a segurança pública como dois dos principais problemas do país, em consonância com a saúde (Datafolha, 2023). Embora as percepções subjetivas não reflitam com precisão a dinâmica cotidiana e os objetivos dados do crime, elas impactam diretamente na qualidade de vida e as decisões cotidianas das cidades e, portanto, devem ser levadas em consideração.

Por fim, o pilar criatividade reforça uma das características mais notáveis do Brasil: as singularidades de sua diversidade cultural, com talentos reconhecidos nas áreas de música, artes plásticas, literatura, dança, manifestações populares e religiosas. Além disso, as adversidades e os desafios sociais enfrentados pela população no longo prazo estimulam a necessidade de encontrar soluções criativas para os problemas do cotidiano. A economia criativa é responsável por 3,11% do PIB e emprega cerca de 7,5 milhões de pessoas em mais de 130 mil empresas formalizadas (Brasil, 2023), o que fortalece a diversidade cultural e estimula a geração de emprego e renda<sup>45</sup>.

Dessa forma, os eixos do plano DTI representam estruturas importantes que envolvem a gestão e o planejamento do turismo no país, visando constituir processos sustentáveis e inovadores. Para cada eixo são atribuídos requisitos de avaliação a serem observados e cumpridos pelos gestores responsáveis na construção do seu plano no seu território turístico. Os requisitos mencionados no Eixo Governança são os de interesse desta pesquisa e estão relacionados nos Subeixos Gestão digital, Planejamento e Uso dos solos, Participação e Gestão aberta (Brasil, 2022).

Portanto, reforça-se a necessidade de diálogo participativo entre todas as envolvidos na gestão do destino turístico, por meio de uma estratégia integrada, em todas as etapas do ciclo de melhoria. Um DTI tende a ter sucesso se for “apoiada por investimentos em capital humano e social, e sustentada por uma governança participativa de forma a desenvolver a competitividade coletiva do destino turístico, aumentando a prosperidade social, econômica e ambiental para todas as partes interessadas” (Boes; Buhalis; Inversini,

---

45 Vinte e duas unidades da federação já aderiram a Política Nacional de Cultura Exportadora: Acre, Amapá, Amazonas, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso, Paraíba, Rondônia, Pará, Roraima, Tocantins, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Sergipe, Goiás, Distrito Federal, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (Embratur, 2024).

2015, p.111).

Em 2021, o projeto-piloto de implantação de Destinos Turísticos Inteligentes contou com duas cidades de cada região do Brasil: Rio Branco (Acre) e Palmas (Tocantins); Recife (Pernambuco) e Salvador (Bahia); Campo Grande (Mato Grosso do Sul) e Brasília (Distrito Federal); Florianópolis (Santa Catarina) e Curitiba (Paraná); Rio de Janeiro (Rio de Janeiro) e Angra dos Reis (Rio de Janeiro). O projeto-piloto Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), foi fruto de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e o Ministério do Turismo (MTur,2022).

As localidades contaram com apoio do Governo Federal para elaboração de projetos que têm como objetivo a melhoria do acolhimento aos turistas, como acessibilidade, projetos de sustentabilidade, cuidados com o meio ambiente, melhoria da segurança, conectividade e interatividade (Mtur, 2021). As dez cidades brasileiras encontram-se certificadas como “Destino Turístico Inteligente em Transformação” e seguem desenvolvendo ações para a certificação definitiva. Em agosto de 2022, foi lançado o Manual Metodológico DTI Brasil, um guia para o processo de implantação de destinos turísticos em outras localidades, com orientações sobre as fases de cada etapa da metodologia (figura 45).

Figura 45: Etapas da metodologia DTI Brasil



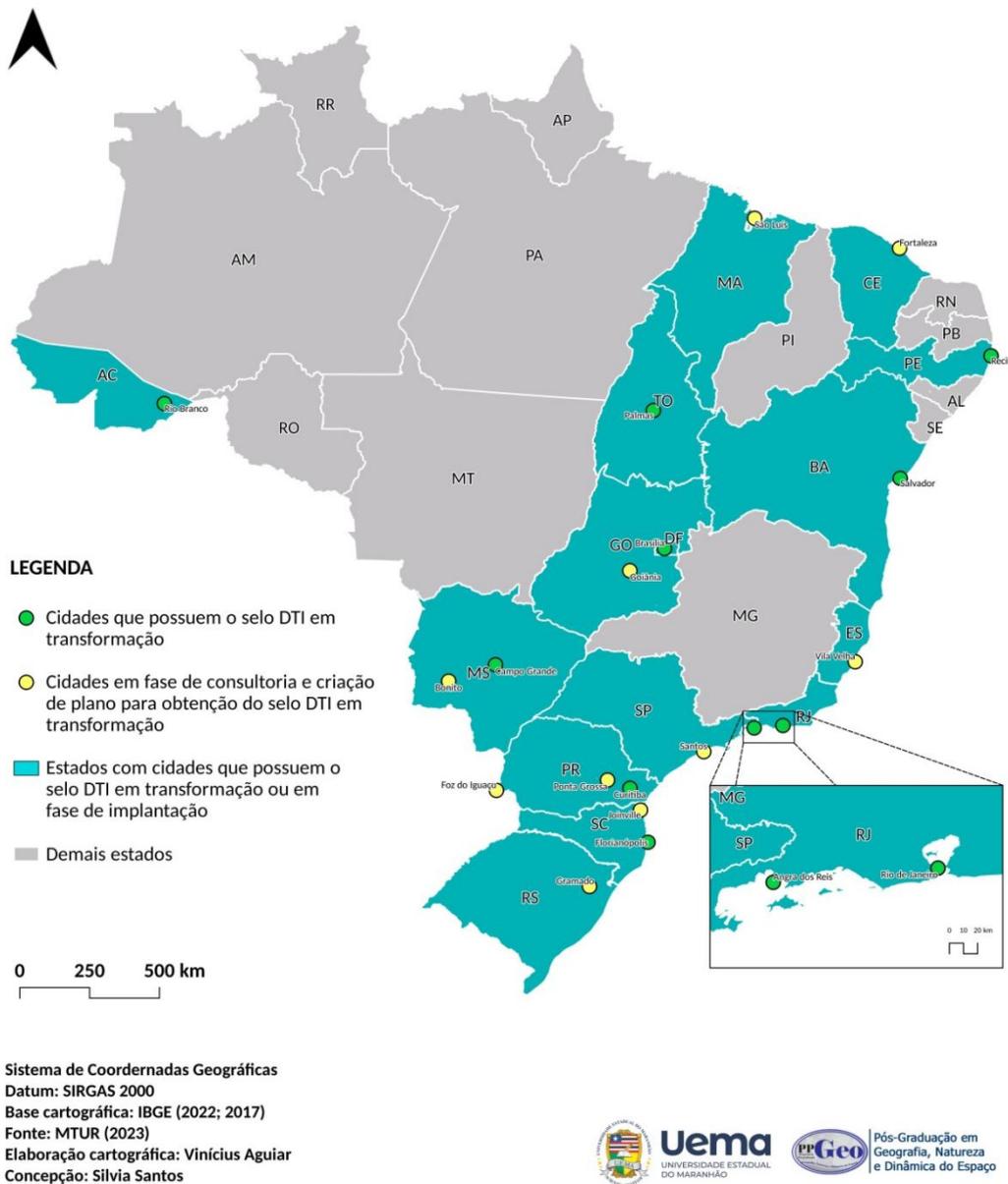
Fonte: Manual DTI Brasil (2022)

Em suma, para as etapas de Diagnóstico e Planejamento (fases 1 e 2), cabe ao destino realizar o levantamento de todos os dados técnicos, de identificação e catalogação das ações e projetos já desenvolvidos e que serão analisados. A fase 3 é construída sob orientação conjunta com representantes do Ministério do Turismo e do *Instituto Cidades Del Futuro*, e as estratégias que deverão ser executadas correspondem a fase 4. A validação da certificação é realizada continuamente, que garantirá a permanência o destino turístico inteligente (fase 5).

Em março de 2023, um novo edital foi publicado, para selecionar dez novas cidades para receber a aplicação da metodologia DTI Brasil (MTUR, 2023). Em junho do mesmo ano, o Ministério do Turismo (MTur) divulgou, neste resultado de mais 10 municípios selecionados na Estratégia Nacional DTI Brasil, sendo eles: Foz do Iguaçu (Paraná), Goiânia (Goiás), Ponta Grossa (Paraná), Santos (São Paulo), Joinville (Santa Catarina), Vila Velha (Espírito Santo), Fortaleza (Ceará), São Luís (Maranhão), Gramado (Rio Grande do Sul) e Bonito (Mato Grosso do Sul).

O resultado deu-se através de chamada pública divulgada após análise de recurso administrativo avaliado pela comissão competente, composta por integrantes do MTur, da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Entre os destinos conforme já mencionados encontra-se município de São Luís- MA, que integra ao Polo São Luís, objeto de estudo nesta pesquisa (mapa 6):

Mapa 6: Cidades participantes do projeto DTI Brasil em transformação (2021 e 2023)



Fonte: Elaboração própria (2024).

Pode-se observar uma distribuição da aplicação da metodologia DTI em todas as regiões do Brasil, o que revela as possibilidades de vários desdobramentos e conhecimento de realidades territoriais diversas no que tange ao desenvolvimento do turismo. Capitais que já atuam na temática DTI, como Curitiba e Recife, serão apoiadas a aperfeiçoar processos que já estão em andamento. Municípios com características mais interioranas, localizados em zonas tradicionalmente menos visitadas do país, poderão destacar a necessidade de direcionar o desenvolvimento para modelos que incorporem às singularidades locais. A combinação de

capitais, cidades litorâneas e zonas rurais, trará um rico aprendizado sobre as diferentes aplicações do conceito de DTI aos territórios.

O modelo de Destino Turístico Inteligente tem impulsionado inovações e melhores práticas em destinos turísticos ao redor do mundo. Dois exemplos notáveis no Brasil são as iniciativas de governança turística em Curitiba (Paraná) e o desenvolvimento de novas ferramentas tecnológicas para o atendimento ao turista em São Luís (Maranhão). Em Curitiba, a aplicação do DTI tem promovido uma governança mais eficiente e colaborativa, envolvendo parcerias entre o setor público, privado, acadêmico e comunidade, tendo como exemplo o projeto “Ecosystema Curitiba DTI”, que mensalmente reúne esses atores para discutir e planejar iniciativas que visam tornar Curitiba um destino turístico inteligente até 2030 (Prefeitura Municipal de Curitiba, 2024).

Figura 46: QR Code- Formulário Manifestação de Interesse.



Fonte: Site Curitiba Destino Turístico Inteligente, 2024.

Por outro lado, em São Luís, estão surgindo novas ferramentas tecnológicas, como aplicativos e sistemas de informação, voltadas para melhorar a experiência do turista, oferecendo informações úteis, facilitando a interação com os pontos turísticos e proporcionando um atendimento mais personalizado e eficiente. Os projetos CAT Online<sup>46</sup> (figura 47), Áudio Guia no Museu da Gastronomia Maranhense 47 (figura 48) e Pesquisa de Perfil de Satisfação do Turista com apoio da consultoria Up Soluções são destaques no

46 [Central de Atendimento Online é uma ferramenta de comunicação por aplicativo de whatsapp para informações turísticas desenvolvido pela Secretaria Municipal de São Luís-MA.](#)

47 É oferecido o serviço de visita guiada por acessibilidade disponível gratuitamente nas plataformas Spotify, Google Podcasts e Youtube.

Catálogo de Soluções Tecnológicas para Destinos Turísticos Inteligentes (Mtur, 2022):

Figura 47: Central de Atendimento ao Turista Online.



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, 2024

Figura 48: Ferramenta Audioguia para Visitantes no Museu da Gastronomia Maranhense em São Luís-MA.



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, 2024.

Essas práticas exemplificam como o modelo DTI está transformando os destinos turísticos, tornando-os mais inteligentes, conectados e orientados para a excelência na experiência do visitante e melhoria da qualidade de vida do residente. Em função disso, “manter-se na curva de crescimento ou na maturação do ciclo de vida de um destino hoje, é necessário reunir indicadores que se convertam numa gestão apropriada do turismo” (Santos et al., 2019, p.27).

A Feira Internacional de Destinos Inteligentes (Fidi), ocorrida em Curitiba em março de 2024 ( figura 49) foi um momento importante de fortalecimento e compartilhamento de projetos relacionados ao modelo DTI no Brasil e América Latina. O evento foi apoiado pelos governos de Curitiba e Montevidéu, organizado pelo *Instituto Ciudades del Futuro* e Associação de Universidades Grupo Montevidéu, com o apoio de Segittur (Espanha) e Rede Ibero- Americana de Destinos Turísticos Inteligentes, e a participação e chancela da Universidade da República (Uruguai), Universidade Federal do Paraná (Brasil), Universidades Nacionais de La Plata, Mar del Plata, e do Nordeste (Argentina) e Universidade Colégio Mayor de Antioquia (Colômbia).

Figura 49: Card de divulgação da Feira Internacional de Destinos Inteligentes



Fonte: Instituto Municipal Curitiba Turismo, 2024.

Na oportunidade, a Rede Ibero-Americana de Destinos Turísticos Inteligentes realizou a primeira edição do Prêmio Ibero-Americano DTI em reconhecimento as boas práticas de destinos turísticos do continente, bem como organizações do setor privado, tanto acadêmicas e do terceiro setor, como empresas, nos segmentos “Destinos e Organizações”.

Destacaram-se países como Brasil, concorrendo a 23 projetos nas categorias Acessibilidade Turística, Governança Turística, Inclusão e Sustentabilidade Social, Inovação, Promoção e Marketing, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica e Competitividade, Tecnologia e Gestão de Dados (nesta categoria com destaque ao SIT ATENAS - Sistema de Inteligência Turística de São Luís), lançada pela Secretaria Municipal de Turismo de São Luís (MA), além da Colômbia com 19 projetos em execução, concorrendo em quase todas as categorias.

Objetivando fornecer subsídios teóricos para uma futura operacionalização do modelo DTI, uma pesquisa aplicada por Gomes, Gândara, Ivars-Baidal (2017) em 14 regiões turísticas (total de 224 municípios) do Estado do Paraná revela a percepção dos gestores municipais dos órgãos oficiais de turismo com relação ao entendimento do conceito sobre destinos turísticos inteligentes, sua aplicabilidade e importância para os destinos.

O resultado revela uma aceitação e referência positiva para a gestão de destinos turísticos, revelando a preocupação por parte dos gestores em acompanhar a evolução do turismo. De forma expressiva, consideram baixa a percepção sobre as estratégias já executadas para tornarem-se um DTI, porém, uma percentagem revela preocupação por parte dos municípios paranaenses com um dos pilares de DTI, a sustentabilidade, que compõe um dos eixos estruturantes destacados no plano Paraná Turístico 2026 – Pacto para um Destino Inteligente. Sobre as barreiras enfrentadas para se tornar um destino turístico inteligente destacam ausência de estratégias bem definidas para aplicação as suas realidades e necessidades, limitação de recursos financeiros e verbas destinadas ao turismo.

Contudo, Gomes, Gândara e Ivars-Baidal (2017, p.529) sublinham que “algumas vezes uma base orçamentária não é suficiente para a evolução de um destino para um destino turístico inteligente”. O conceito não pode ficar restrito às infraestruturas e está ligado a outras propostas como “redes de cooperação, sensibilização da população, empreendedorismo e formação”. Estas iniciativas são o primeiro passo para que municípios comecem a implementar o conceito de destino turístico inteligente.” Reforçamos também que ser inteligente se baseia em encontrar soluções inovadoras para problemas antigos, melhorar um processo, desburocratizar modelos, mas também moldar e respeitar a realidade que se

apresenta.

Nesse sentido, estamos diante de um conceito vasto e com múltiplas perspectivas. Compreendendo que existam diversos municípios que ainda caminham para garantir infraestrutura turística básica, ser DTI pode parecer uma realidade distante e utópica se tratando de alguns destinos brasileiros. Todavia, acredita-se que a difusão deste modelo estimule iniciativas na gestão pública e privada a essa nova realidade, onde haja o entrelaçamento entre o mundo digital e real, uma governança participativa e cocriação de valor entre pessoas criativas e conhecedoras (Invat-Tur, 2015; Trentin, 2016), valorizando a integração e a inclusão de um esquema conectado de redes colaborativas (Lucila, 2017).

Os desafios da implantação de DTI no Brasil passam pela sustentabilidade e necessidade de uma governança inteligente em regiões com múltiplas características, peculiaridades, mas principalmente, desenvolvimento educacional e humano, dentro do território. Tabales et al. (2015) consideram que a crescente importância da qualidade territorial em um sentido mais amplo, envolvendo aspectos a serem ofertados aos turistas como sustentabilidade do meio ambiente, paisagem, infraestrutura, equipamentos, qualidade dos serviços, entre outros, são fatores de competitividade dos destinos. A qualidade do território necessita de uma gestão dos seus componentes dependendo uma multiplicidade de ações realizadas por diferentes agentes públicos e privados em diversas escalas.

Visto os dados temporais, percebe-se que modelo DTI é recente, e, por isso ainda existem poucos estudos sobre a avaliação do modelo à metodologia brasileira. Entretanto, é possível observar durante a pesquisa, práticas inovadoras, criativas e tecnológicas já vem sendo executadas em muitos destinos turísticos inteligentes em transformação e que têm inspirado novos destinos a replicar tais ideias, na medida em que as mesmas possam ser adaptadas a um dado cenário. Sem dúvidas, novas ferramentas incorporadas para melhoria do planejamento e gestão do fenômeno turístico, são desempenhadas pela prática da governança turística e pelas redes de cooperação (Gonçalves; Pereiro; Santana, 2018).

Identificando as oportunidades do estudo, o Plano Metodológico DTI Brasil será utilizado como recurso de análise para avaliar as ações da Instância de Governança do Polo São Luís no âmbito da governança turística. Conforme já mencionado, o modelo pode ser aplicado nas esferas local, municipal e regional. Este instrumento será um sinalizador para futuras análises de governança em Instâncias Regionais de Turismo. Considera ainda a possibilidade de troca das experiências já vivenciadas em municípios participantes do projeto DTI em transformação, como o caso de São Luís, com os demais municípios integrados.

Os municípios de Raposa, Paço do Lumiar e São José de Ribamar pertencentes ao

polo turístico, participaram por meio do SEBRAE Maranhão, em setembro de 2023, do projeto intitulado Avaliação Diagnóstica de Maturidade de Destinos Turísticos Inteligentes. O produto final por meio de relatório entregue a cada órgão municipal de turismo, oferece uma devolutiva que contempla conteúdos orientativos em 4 eixos: governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade.

Receber uma avaliação diagnóstica de maturidade em destinos turísticos inteligentes oferece ao município uma visão mais clara de seus pontos fortes e áreas de melhoria, permitindo o desenvolvimento de ações eficazes para impulsionar o turismo local, além de facilitar a elaboração de estratégias para captação de recursos e investimentos. O relatório do município de Alcântara ainda não foi realizado devido a dificuldades de contato com órgão responsável, o que impediu a obtenção dos dados necessários para a elaboração do documento. O relatório do município de São Luís ainda não foi concluído.<sup>48</sup>

Diante de tudo o que foi exposto, seria então a referida governança, o eixo da metodologia DTI Brasil que requer maior atenção devido ao impacto significativo da coordenação e colaboração entre os diversos atores envolvidos? A governança turística requer maior atenção, pois, uma gestão eficaz do turismo não apenas promove o crescimento econômico e a criação de empregos, mas também preserva o patrimônio cultural e natural das comunidades.

Além disso, uma governança turística sólida garante a distribuição equitativa dos benefícios do turismo e minimiza os impactos negativos, como a super exploração dos recursos e a descaracterização dos destinos. Ao considerar a governança de forma planejada, podemos construir destinos turísticos sustentáveis e resilientes, capazes de enfrentar desafios futuros e promover um desenvolvimento inclusivo e responsável.

### **6.3 A Governança turística: retomar para avançar**

A governança desempenha um papel importante, pois, o sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento do turismo depende da “consistência, da clareza e da eficácia da comunicação entre os atores e as comunidades responsáveis pelo setor, visando à sua participação e o seu comprometimento com as decisões e realizações” (Meneghel; Tomazzoni, 2012, p. 246). Santos et al. (2022), em uma pesquisa recente, apontam a carência na abordagem sobre governança nos estudos acadêmicos do turismo,

---

48 Informação cedida pela consultora da unidade Sebrae São Luís, responsável pela aplicação do diagnóstico com os municípios do Polo São Luís.

considerando a inter-relação às noções de planejamento turístico e sustentabilidade, sendo infraestrutura turística, centralização de poder e degradação do meio ambiente aspectos limitados na discussão e que representa um dos principais desafios do setor.

Essa preocupação destaca a ideia de que pode não haver um planejamento e gestão abrangentes em todos os destinos turísticos, que considerem a participação e envolvimento de várias partes interessadas e reverberação dos impactos sociais, ambientais e econômicos. Entretanto, o planejamento turístico deve ser observado para além de parcerias e concentração quantitativa de atores que compõem a rede, visto que participar difere de atuar (Mediotte, 2020), uma vez que “a atuação diz respeito à proposição, proatividade e até mesmo expertise na composição da rede, isto é, a participação não condiz como um indicador de governança a partir da análise dos papéis de cada ator.” (Santos et al, 2022, p.312).

É crucial ponderar que a mera formação do grupo de articulação com base em conceitos gerais de governança não é suficiente para assegurar a eficácia na promoção dos avanços necessários. Além de reunir os atores sociais, é fundamental ter clareza quanto aos temas que se pretende abordar no debate. Necessidade de qualificação da mão de obra, abusos latentes nos preços dos produtos e serviços turísticos, proteção as áreas de preservação ambiental associada à construção de equipamentos turísticos, conservação dos espaços tombados pelo patrimônio, ausência de recursos para fundos municipais entre outros, também devem ser argumentados.

Ou seja, são diversas questões relevantes para além dos projetos de promoção e marketing de destinos turísticos. Por esse motivo, houve a sensibilidade na pesquisa em entender sobre políticas públicas do turismo na constituição das Instâncias de Governanças Regionais em âmbito nacional, para melhor compreensão da dinâmica da IGR do Polo São Luís, que tem a governança como parte indissociável do planejamento turístico e de toda sua estrutura, bem como o nível de importância que se tem dado as mesmas.

A identificação da tríade cooperação, coordenação e colaboração na concepção de Governança Turística é apontada por Mediotte (2020) com base na revisão de literatura feita pelo autor, reconhecendo três importantes indicadores da governança. A fim avançar na discussão, apresenta-se os principais desafios evidenciados acerca desses indicadores de acordo com Graciano e Holanda (2020); Nery, Souza e Tomazzoni (2015); Rodrigues e Abrúcio (2019); Ramos (2019); Paixão, Molteni e Cruz (2020), descritos na tabela abaixo:

Quadro 10: Indicadores da Governança e seus desafios

Cooperação	Compreendida equivocadamente pela rede de atores como competição entre os destinos turísticos. Afetação do planejamento devido aos interesses particulares envolvidos. Falta de recursos financeiros. Pouca ou nenhuma estrutura ou expertise. Falta de educação turística.
Coordenação	Planejamento essencialmente centrado no desenvolvimento econômico e secundarização das demais dimensões. Descontinuidade das proposições dos Programas; Problemas relacionados ao planejamento ambiental, como as queimadas, o tratamento de lixo e esgoto, poluição sonora e visual, evasão escolar, drogas, trabalho escravo e infantil, prostituição e doenças de todas as magnitudes.
Colaboração	Falta de comunicação e transparência entre os atores. Responsabilização estritamente do poder público na preservação do patrimônio histórico, cultural e ambiental. Limitação cultural. Perca da identidade local e configuração de problemas sociais que influem na identidade do destino, como drogas, pichação e violência.

Fonte: Adaptado pela autora apud Santos et al, 2022.

A partir da complexidade do fenômeno turístico, essa diversidade de interesses pode levar à falta de cooperação e coordenação, tornando governança o instrumento essencial para alinhar objetivos, reforçando a necessidade de instrumentos facilitadores de diálogo e identificação de necessidades em comum e busca por consenso. A falta de colaboração pode resultar em uma ineficiente gestão de recursos turísticos e na negligência dos impactos negativos do turismo, como superlotação, degradação ambiental e desequilíbrio social. Uma governança eficaz pode ajudar a gerenciar esses impactos de forma mais sustentável. em uma ineficiente gestão

Identifica-se uma aproximação do modelo de gestão de destinos turísticos inteligentes aos indicadores de governança apontados na tabela acima. Ivars-Baidal et al. (2015) listam os seguintes elementos de ação da governança em um contexto de DTI: participar de iniciativas; coordenar entre setores administrativos; ativar parcerias público-privadas; representar e promover a integração do turismo nos processos de governança urbana; salvaguardar e promover o patrimônio e a cultura; promover o envolvimento ativo da população residente; prover infraestruturas de rede; planejar a rede de sensores para fins turísticos; desenvolver plataformas que facilitem intercâmbios relacionados ao turismo; controlar o consumo de energia e recursos; equilibrar a integração de informações para o bem

comum com a proteção da privacidade; possibilitar soluções sustentáveis que reduzam custos e reduzir conflitos sociais.

Entretanto, uma governança inteligente em destinos turísticos apresenta desafios que envolvem todo o processo de transformação. Além da gestão e aplicação correta e otimização dos recursos, assertividade na tomada de decisões e adequada escolha das lideranças, na prática, há uma tendência à falta de controle das ações e investimentos. Há uma carência de pesquisas e informações sobre os riscos e atitudes dos consumidores em relação aos vários aspectos do turismo inteligente, incluindo a vontade de cooperar, criar e usufruir de processos de cocriação nos destinos (Gretzel et al., 2015c).

A governança compreende a atuação das instituições e o conjunto de regras que estabelecem os limites e os incentivos para o funcionamento de maneira independente das diferentes redes de atores – governamental, do setor privado e da sociedade civil – que atuam em âmbitos sociais determinados (Vera et al., 2011; González, 2008). A governança compreende o fornecimento de subsídios para o fortalecimento da gestão de destinos turísticos na perspectiva do desenvolvimento (González, 2008).

González (2013) e Bardini et al. (2011) apresentam que a governança turística ou governança do turismo é um novo modo de liderar os processos de inovação e as diversas dinâmicas que se desenvolvem nas práticas turísticas, compreendendo a junção entre os atores públicos e privados no processo de decisão. Diante desta perspectiva, temos que, ao tratar de uma análise sobre o conceito de DTI, a governança exerce um papel fundamental no que tange à sua aplicabilidade, considerando que o conceito é difundido em um processo dinâmico, dotado de aspectos inovadores para a gestão de destinos turísticos.

Fatores como planejamento e gestão poderiam fortalecer a dimensão de monitoramento (Barbosa, 2014) tornando o destino mais competitivo, a partir dos seus resultados de intervenção espacial definidos nos seus instrumentos de trabalho, para atender a nova demanda de mercado que busca por mais independência e experiência turística (Brasil, 2018). Frente a esta tendência de crescimento, surgem novos conflitos e dúvidas sobre a interação dos atores sociais com a força do capital dos grandes grupos empresariais na composição da oferta turística.

Considerando que o turismo engloba uma extensa rede de setores interligados, como transporte, alimentação, hospedagem, lazer, entretenimento e segurança, a representação dos indivíduos nesse contexto ocorre por meio de várias formas de associações conhecidas como o *trade* turístico. Essas associações são tipicamente organizadas de acordo com o sistema de cada subsetor produtivo. Os setores representados por essas associações e

sindicatos podem demonstrar tanto resistências como incentivos à convergência de objetivos, variando conforme as supostas preferências dos grupos envolvidos.

A descentralização, com vistas a ampliar a participação coletiva nas Instâncias de Governança como diretriz nacional pelo Programa de Regionalização do Turismo parece contemplada, mas, muitas fragilidades ainda são percebidas no processo de participação dos setores produtivos do turismo nestas governanças, quando elas estão articuladas e em funcionamento, como por exemplo, decisões arbitrárias de controle exclusivo do Estado sobre investimentos em infraestrutura e falta de sistematização dos dados sobre o desempenho do setor capaz de nortear novos negócios e tomadas de decisão.

Os atores que compõem a governança turística devem reconhecer que é necessário retomar para avançar. Antes mesmo de construir o processo de coletividade, é fundamental estruturar o planejamento estratégico que norteará a mobilização dos integrantes do grupo, de forma clara, palpável e condizente com a realidade e necessidades nos territórios. Precisa estabelecer ainda, corpo técnico capacitado para desenvolver processos comunicacionais e para gerenciar as complexas relações entre órgãos governamentais, organizações privadas e sociedade civil organizada (Hall, 2008).

Por fim, faz-se necessário criar indicadores de governança que avalie e monitore as referidas práticas da governança em Instâncias Regionais, a fim de reconhecer possíveis avanços. Por este motivo, dentro do debate sobre o modelo de gestão de destinos turísticos inteligentes, têm-se a intenção de utilizar tais orientações dentro metodologia aplicada e utilizá-lo como suporte nesta pesquisa. Não há a intenção neste momento, de medir a eficiência dos critérios de governança dentro do modelo DTI, compreendendo que já existem validações prévias de órgãos reconhecidos internacionalmente.

O modelo de DTI representa um aliado importante para avançar na cultura do planejamento do turismo sem substituir as políticas públicas existentes. Ao adotar esse modelo, os destinos podem integrar tecnologias inovadoras para melhorar a experiência dos turistas, promover a sustentabilidade e a eficiência na gestão dos recursos. Isso não significa a substituição das políticas públicas, mas sim uma complementação, pois, as estratégias de DTI devem ser implementadas em conformidade com as diretrizes e regulamentos estabelecidos pelas autoridades públicas. Dessa forma, o modelo contribui para fortalecer a cultura de planejamento do turismo, alinhando-se aos objetivos e políticas públicas já em vigor.

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos dados e resultados da pesquisa foi organizada, neste capítulo, em duas partes. A primeira parte contempla os resultados da pesquisa através da análise das atas de reuniões publicadas pela IGR Polo São Luís no período de 2021 a 2023, o que corresponde a três anos de gestão desta instância. O modelo DTI Brasil – Eixo Governança e os seus requisitos, foi a metodologia escolhida para aplicação da análise de conteúdo. Partiu-se do pressuposto em utilizar essa metodologia, considerando que além de ser validada por órgãos reconhecidos (OMT, OCDE, BID, WTTC e SEGITTUR) estando ainda no âmbito de debates atuais no mundo e no Brasil sobre a gestão em destinos turísticos, é acessível para que o público de interesse, independente da esfera, possa mensurar as boas práticas do desenvolvimento de governança turística.

Partindo desse entendimento, sugere-se a perspectiva de utilizar um modelo que avalia o eixo governança, como ferramenta norteadora. Não houve, portanto, aplicação de modelos de avaliação de governança turística com base em metodologias de cunho acadêmico, por entender que o modelo DTI Brasil é o que se aproxima na prática da realidade em definir se um destino turístico poderá se tornar um destino turístico inteligente em transformação. É relevante esclarecer que, para este momento na pesquisa, não há pretensão imediata de julgar a eficácia o modelo DTI Brasil. Apontamentos sobre o aprimoramento do modelo poderão surgir como enriquecimento do debate e impulsionar futuras reflexões voltadas às Instâncias de Governança Regionais de Turismo.

Na segunda parte, serão compartilhadas as observações relatadas através do diário de bordo da pesquisadora que foram construídas no decorrer das participações em reuniões presenciais e virtuais. Elas constarão como apontamentos valorosos durante a apresentação dos resultados, tanto na análise de atas das reuniões da IGR Polo São Luís quanto das percepções da pesquisadora sobre discursos observados por representantes, que justifica uma parte considerável das atividades propostas pela coordenação. A escolha visa oferecer dinamicidade a leitura e aproximação da pesquisadora com o próprio leitor, oportunizando percepções algumas vezes não explícitas pelas sentenças do estudo.

Por último, convém enfatizar que o modelo DTI Brasil ainda não é aplicado sob esfera regional, ou seja, nos polos turísticos através de Instâncias de Governanças Regionais, e, portanto, considera-se o ineditismo da pesquisa em oportunizar de observação dos resultados da avaliação aplicada em uma IGR no contexto da governança turística, e adaptá-la a uma metodologia que estimula inovação digital, planejamento, uso dos territórios, a participação

integrativa e aberta para mensurar a eficiência da gestão regional do turismo, e se esses objetivos estão alinhados às estratégias do Programa de Regionalização do Turismo (PRT).

Este estudo oferece novos *insights* sobre a adaptabilidade e efeitos do modelo DTI em contextos regionais diversificados. Apesar do aumento significativo de produções científicas sobre DTI, Bastidas-Manzano, Sánchez-Fernández e Casado-Aranda (2021) alertam que poucos estudos se aprofundam no tema e as atuais pesquisas não oferecem uma visão geral da evolução, escopo atual e potenciais domínios de interesse para o avanço científico.

### **7.1 Aplicação de metodologia DTI Brasil - Eixo Governança, para análise das Atas de Reuniões da IGR Polo São Luís nos anos de 2021 a 2023**

O eixo governança foi escolhido para este estudo por ser considerado um pilar central no modelo DTI Brasil (Ministério do Turismo, 2022; Segittur, 2015), devido à sua capacidade de influenciar diretamente a eficiência, transparência e sustentabilidade nas tomadas de decisão, estabelecendo diretrizes necessárias para alinhar estratégias a necessidades reais, assegurando participação colaborativa e a coordenação entre diversas partes interessadas (Conceição, 2020).

Aplicação dos critérios avaliados pelo Eixo Governança busca alcançar o terceiro objetivo desta pesquisa: Identificar como ocorre a governança turística na Instância de Governança do Polo São Luís mediante indicadores do Plano Metodológico DTI Brasil (Ministério do Turismo, 2022) no âmbito da governança no período de 2021 a 2023. Ao total de três anos, foram realizados 19 encontros com representantes da IGR Polo São Luís, as quais foram confeccionadas na mesma quantidade de atas de reuniões. Destas, foram extraídos 123 encaminhamentos, considerando todas as indicações abordadas nos documentos, ainda que tivessem sido cumpridos ou não.

Logo, para todo e qualquer encaminhamento, foi atribuído e considerado um ou mais requisitos dos Subeixos de Governança, sendo eles: Governança; Gestão digital; Planejamento e uso dos solos; Participação e Gestão aberta. Cada subeixo tem sua especificação descritiva, apresentada por seus requisitos (quadro 11).

Quadro 11: Matriz de avaliação de requisitos para elaboração do plano de transformação DTI Brasil

Capítulo	Subcapítulo	Eixo	Subeixo	Requisito
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos Mínimos Do Eixo	Governança	Governança	31. O órgão gestor deve determinar as áreas municipais e outras partes interessadas que serão fornecedores externos de insumos para os processos e/ou informações para o sistema de gestão do DTI, e/ou que sejam responsáveis por gerenciar os processos necessários para implementar um DTI, considerando os eixos definidos na seção 8.2
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos Mínimos Do Eixo	Governança	Gestão Digital	32. O órgão gestor deve promover a digitalização dos processos incluídos no âmbito do sistema de gestão do DTI.
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos Mínimos Do Eixo	Governança	Gestão Digital	33. Da mesma forma, o órgão gestor deve possibilitar que moradores, turistas e prestadores de serviços turísticos realizem seus trâmites de maneira digital.
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos Mínimos Do Eixo	Governança	Planejamento E Usos Do Solo	34. O órgão gestor deve determinar os usos turísticos do solo nos documentos nos documentos legais, regulamentares ou institucionais relacionados ao ordenamento territorial, ao zoneamento do espaço e aos usos do solo.
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Planejamento e usos do solo	35. O órgão deve determinar as responsabilidades nas áreas encarregadas do tratamento sistematizado de dados georreferenciados definidos como fornecedores externos para planejar e articular ações relacionados aos usos turísticos do solo no destino
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Participação e Gestão aberta	36. O órgão deve avaliar e promover mecanismos que facilitem a participação das partes interessadas no planejamento e implantação de políticas e ações para o turismo, associadas aos requisitos constantes no subcapítulo 8.2
Capítulo 8 Operação	8.2 Requisitos mínimos do eixo	Governança	Participação e Gestão aberta	37. O órgão gestor deve garantir e facilitar o acesso as informações públicas, tanto para o cidadão como para as partes interessadas.

Fonte: Plano Metodológico DTI Brasil (2022).

Para certificar que cada encaminhamento foi mensurado como efetiva ou não efetiva (executado ou não), houve consulta a documentos de suporte, registros fotográficos, participação da pesquisadora *in loco* nas ações da IGR Polo São Luís e entrevistas complementares com os representantes para validação de dados, com comprovação. A análise dos resultados da aplicação dos requisitos do Eixo Governança - metodologia DTI Brasil será

compilada e apresentada em um único gráfico por ano específico. Isso permitirá obter uma visão mais ampla sobre a eficiência e as objeções, bem como a evolução da gestão e gerenciamento de atividades.

Para construir a tabela e analisar as atas da reunião, considere os seguintes elementos na ordem (tabela 12).

Quadro 13: Etapas para aplicação de dois sub-registros Governança-metodologia DTI Brasil.

1- Período: ano, mês, local, quantidade de participantes, formato das reuniões (presencial ou online).	2- Especificação de cada ação contida nas atas.	3- A vinculação do (s) subeixo (s) de governança que atende e que mais se aproxima da ação especificada.
4- Se a ação é efetiva ou não efetiva (realizada ou não).	5 - Resultados para cada ação (evidência e particularidades).	6- Agentes participantes das reuniões (público, privado, instituições e sociedade civil), descrito com assinaturas em atas.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024)

Assim, a compilação de todos os dados necessários é resultado da construção da “Atas de Análise segundo a matriz de requisitos para avaliação do plano DTI Brasil em transformação - Eixo Governança” dois anos de 2021 a 2023<sup>49</sup>. Considera-se que esses elementos podem mensurar uma análise desde a organização, condução das reuniões e planejamento das estratégias do IGR Polo São Luís por 03 (três) anos consecutivos: as atividades prioritárias, a transparência e gestão de dados, a eficácia no cumprimento das propostas e a identificação dos atores sociais ativos no processo de coordenação da gestão turística.

Os rumos apresentados na leitura dos documentos reafirmam a característica de descentralização da governança e a transferência de competências para entidades regionais, organizadas em rede, de forma menos hierárquica e burocrática (Esteban, 2013). Desenvolve um processo de organização, gestão e articulação de territórios (Tomio e Schimidt, 2014). Apresenta-se as atividades de gestão da IGR Polo São Luís no ano de 2021, em conformidade com a Matriz de avaliação de requisitos para a elaboração do plano de transformação (Mtur, 2022) no Eixo Governança (Manual Metodológico DTI Brasil)<sup>50</sup>.

Em 2021, foram demandados 34 encaminhamentos pela IGR Polo São Luís. Os

49 Todas as atas da Instância de Governança do Polo São Luís entre os anos 2021 – 2023 estão disponíveis em: <<https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3188>>. Acesso em: 17 set. 2024.

50 Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/destinos-turisticos-inteligentes-dti>>. Acesso em: 17 set. 2024.

encaminhamentos estão relacionados a organização administrativa interna da instância, a transparência de dados, fortalecimento da comunicação entre os municípios para a retomada da atividade turística de forma gradual com medidas de segurança devido o período pandêmico de Covid-19, estruturação do roteiro integrado entre os municípios, com forte apelo no quesito promoção e marketing turístico. A formação do roteiro turístico integrado oportuniza observar a perspectiva integradora dos territórios que compõem o Polo São Luís pontuada por Haesbaert (2004), tanto no aspecto material quanto das relações sociais e como elas interagem, e ainda na visão de Saquet (2008) por meio da construção coletiva e multidimensional composto de múltiplas territorialidades que se interagem por meio de comportamentos, poderes e ações que podem ser potencializadas através de estratégias de desenvolvimento local.

Baseado a estruturação do roteiro turístico que integra os municípios do polo, têm-se a concepção sobre o território levando em consideração a análise e interpretação das territorialidades pontuadas na pesquisa por Saquet (2011), onde a observação de crenças, valores e costumes dão importância na concretização dos atrativos turísticos, que são expressões da vida cotidiana das pessoas, como elas utilizam e apreendem o espaço.

As articulações entre os membros da Instância de Governança do Polo São Luís para concepção de um roteiro turístico integrado são características presentes na interseção entre redes e território, formando linhas geográficas no espaço que ligam a fenômenos tanto materiais quanto imateriais (Santos, 2011), interligados por fluxos verticalmente construídos (Brandão, 2013) capazes de integrar lugares envolvidos em um mesmo sistema de produção (Dias e Silveira, 2021).

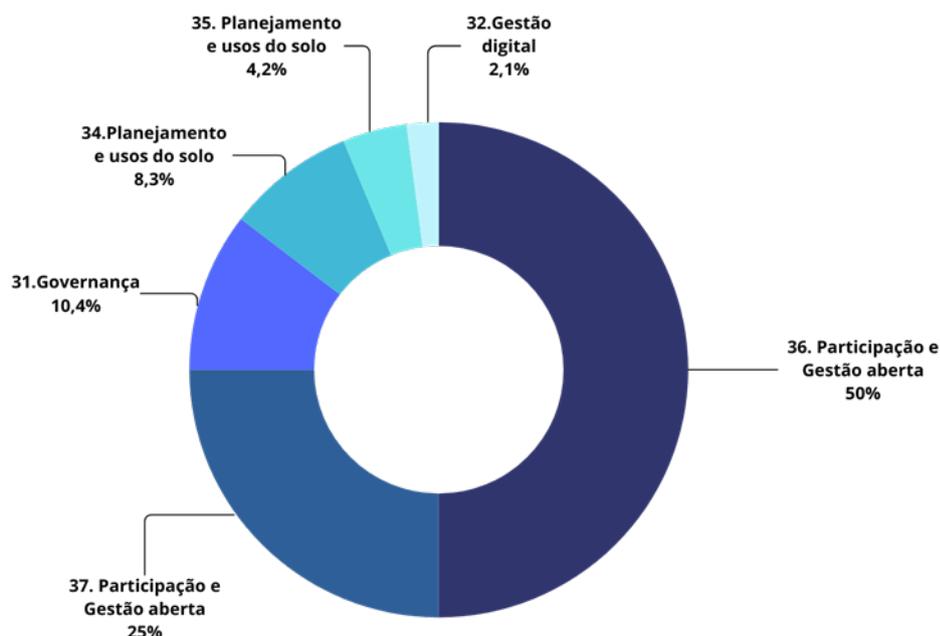
No turismo, as conexões e as reticularidades (Haesbert, 2014) garantem tanto a fluidez do próprio deslocamento (sendo um dos aspectos chave na manifestação desse fenômeno) quanto da concepção e oferta de sua infraestrutura, de transporte, informações e até mesmo das relações com a comunidade local. Operacionaliza-se os fixos e fluxos por meio de um sistema de objetos que podem ser definidos por serviços como hospedagem, alimentação, transporte, sob um conjunto de ações que incrementam os diversos objetos voltados para a prática turística, interagindo no espaço geográfico (Serra, 2007).

O conceito de território-rede representa uma nova forma de pensar o espaço geográfico na era da informação, implicando em fluxos e conectividade (Dias, 2001), que vai além dos limites territoriais tradicionais e compreende as conexões e interações entre lugares e pessoas, colaborando no entendimento e desafios da governança turística na proposta de destinos turísticos inteligentes estimulados por uma gestão integrativa e transparente, com

práticas inovadoras e ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que busquem compreender realidades tangíveis nos territórios e auxiliá-los na gestão.

Observando que a rede segue um padrão organizacional que prima pela flexibilidade, dinamismo e descentralização na tomada de decisão (Martinho, 2003), para melhor entendimento das relações teórico-prática no estudo de caso da IGR Polo São Luís, apresentam-se nos dados resultantes, o cruzamento de cada atividade apontada nas atas de reuniões do referido ano com os requisitos dos Subeixos Governança (DTI Brasil), obtendo os seguintes resultados.

Gráfico 6: Ações IGR Polo São Luís ano 2021 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil



Os dados revelam que 75% das ações implementadas no ano de 2021 estão relacionadas a “Participação e Gestão aberta” (requisitos 36 e 37) atribuídas a participação de partes interessadas no processo de planejamento e implementação de políticas e ações para o turismo e o acesso a informações públicas. Destaca-se a estruturação da IGR de forma organizada, com definição de plano de trabalho anual, definição de metas, realização de reuniões itinerantes nos municípios (três presenças e duas online), formalização dos seus representantes e assinatura de cooperação técnica entre os cinco municípios. Ressalta-se a publicação das atas de reunião em um site aberto ao público destacando um importante

elemento da governança que é a transparência de dados e responsabilidade pública (Kalaoum e Trigo (2021)).

Brandão *apud* Bárcia (2020) expressa que um dos fatores que fazem um destino turístico se transformar em um destino turístico inteligente é o engajamento dos atores presentes no destino, que devem compartilhar informações e participar em conjunto da tomada de decisão. A implementação de um DTI não pode ser de responsabilidade e interesse apenas da administração pública, precisa do engajamento da população e das empresas. A IGR Polo São Luís buscou parcerias com instituições públicas de ensino e pesquisa e o compartilhamento de vivências de ações exitosas com outro polo turístico do Estado do Maranhão (Polo Chapada das Mesas).

Os representantes reconhecem a necessidade de suporte na organização das tarefas administrativas direcionadas a Instância, e por isso a solicitação de dois profissionais bolsistas para condução das demandas e articulações, já que cada secretaria (gestão pública municipal de turismo) possuem também plano de trabalho individuais. Como já abordado no capítulo 5 sobre a IGR citada, somente duas secretarias municipais estão diretamente relacionadas ao turismo (São Luís e Raposa), sendo as demais ainda incrementadas a outras áreas como cultura, esporte, lazer, indústria e comércio, que desafia a necessidade de administrar a outras áreas e definir prioridades, distribuir recursos financeiros, humanos e materiais de forma equilibrada e eficiente.

Outro elemento relevante se dá pelo reposicionamento do roteiro integrado do Polo São Luís, dado pela realização de visita técnica nos cinco municípios com objetivo de um novo reconhecimento dos atrativos e equipamentos de suporte a atividade turística e desenvolvimento de material com marketing dos destinos (criação do vídeo promocional e rede social da IGR Polo São Luís). Nota-se um alinhamento ao Programa de Regionalização do Turismo seguindo entre suas orientações a de “reforçar a capacidade dos grupos para lidar com seus problemas e oportunidades, objetivos e metas, e mobilizar e gerenciar seus recursos” (Mtur, 2019b, p.06). *“Para a ação de reestruturação do roteiro turístico do Polo São Luís, coube a cada município se organizar e articular com a comunidade local através do trade turístico, como iria recepcionar a equipe técnica dos demais municípios, necessitando do engajamento e aproximação conjunta com outros atores sociais (empresários do segmento de alimentos e bebidas, de equipamentos de lazer, rendeiras, barqueiros, donos de pousadas etc)”* (Diário de bordo, 21 de julho de 2021).

Na sequência, práticas relacionadas ao requisito 31 “Governança” com 10,4%,

geraram a oportunidade em dialogar com outros parceiros como instituições públicas e privadas, o engajamento das atividades por meio da itinerância de reuniões e trocas de experiências nas diversas realidades e necessidades de cada território para uso turístico. Na concepção de Guerra et al (2021), há a existência real e complexa em equilibrar as necessidades e os anseios de todos os agentes sociais envolvidos na cadeia do turismo, bem como a de inserí-los nos espaços de articulação e decisão, numa perspectiva integradora e coletiva sobre ações e projetos pertinentes a sustentabilidade dos territórios para o uso turístico. As instâncias de governança são assim criadas como um instrumento de gestão, integração de agentes de diversos setores e aplicação de políticas públicas necessárias, sendo uma das vias de manutenção e desenvolvimento de um setor com uma complexa rede de relacionamentos.

Nos requisitos 34 e 35 relacionado a “Planejamento e Usos do solo”, respectivamente (8,3%) e (4,2%), houve a observância para a necessidade de realizar o inventário turístico<sup>51</sup> no Município de Paço do Lumiar, a troca de conhecimento sobre a criação do Plano Municipal de Turismo do município de São José de Ribamar e a testagem do roteiro turístico Polo São Luís. *“Sobre esta última ação, a mesma aconteceu durante três dias com participação efetiva dos representantes que integram o polo. Em reunião posterior, eles expuseram suas considerações sobre a organização logística e experiência que poderia ser gerada ao turista. Cada representante se comprometeu em dar o feedback aos empreendimentos e parceiros, bem como sinalizar possíveis melhorias (estrutura de banheiros, sinalização e acesso aos locais, qualidade no atendimento e hospitalidade”.* (Diário de bordo, 03 de outubro de 2021).

O requisito 32 “Gestão digital” corresponde a 2,1%, sendo validada por meio da publicação de todas as atas de reuniões ano de 2021, reforçando a importância da organização e gestão de dados para futuras tomadas de decisão e planejamento estratégico, característica importante no modelo DTI (Gretzel, 2017). Contribui para superar alguns dos desafios da gestão das Instâncias já mencionado por (Zapata, 2020), como a descontinuidade de projetos ocasionados por mudanças de cenários políticos e perda das informações que serve como elementos norteadores aos novos representantes.

A organização deste material foi um grande facilitador para o avanço desta

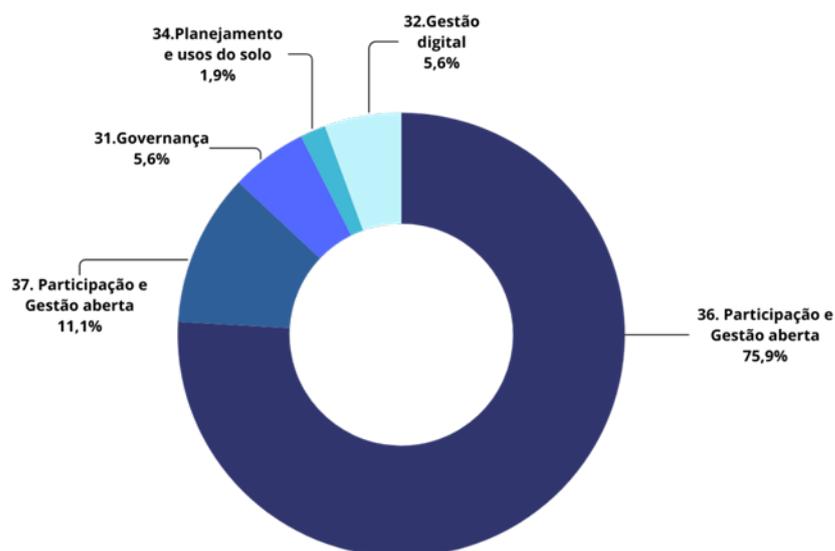
---

51 Processo de levantamento, identificação e registro dos atrativos turísticos, dos serviços e equipamentos turísticos e da infraestrutura de apoio ao turismo como instrumento base de informações para fins de planejamento e gestão da atividade turística. Fonte: BRASIL. Manual do Pesquisador – Inventário da Oferta Turística (MTur, 2006).

pesquisa. É evidente que a gestão de destinos turísticos requer informações organizadas para um planejamento eficaz, desde o inventário dos atrativos turísticos até a análise das condições econômicas da área onde eles se encontram (Medaglia; Ortega, 2015). Logo, evidencia-se assim, que os encaminhamentos do ano de 2021 da IGR Polo São Luís, foram contemplados nos seis requisitos do modelo DTI Brasil- Eixo Governança.

Na sequência, apresenta-se os encaminhamentos de gestão da IGR Polo São Luís no ano de 2022, em conformidade com a Matriz de avaliação de requisitos para a elaboração do plano de transformação (Mtur, 2022) no Eixo Governança. Foram analisadas as atas de reunião do ano de 2022, ressaltando a permanência dos mesmos representantes do ano 2021, pois segundo regimento interno (IGR Polo São Luís, 2023) cada mandato tem prazo de dois anos. Identificou-se 46 encaminhamentos, realizados em cinco reuniões presenciais itinerantes nos municípios do polo, com exceção de Paço do Lumiar. Em dado período, obteve-se os seguintes resultados (Gráfico 7).

Gráfico 7: Ações IGR Polo São Luís ano 2022 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil



As atividades relacionadas aos requisitos “Participação e Gestão aberta” (requisitos 36 e 37), representam 79,3% representando um direcionamento linear em comparação ao ano de 2021 e uma inclinação de continuidade das ações, com forte direcionamento a implementação de mecanismos que incentivassem a participação das partes interessadas na execução de políticas e ações relacionadas ao turismo. Está diretamente representada por uma gestão com alto nível de articulação e comunicação entre seus

representantes e indiretamente com outros atores sociais.

Entendendo-se segundo uma lógica de conexões, e não de superfícies (Dias, 2020), que os atores sociais buscam compreender a multiplicidade do sistema aberto com objetos dispostos no espaço na forma de organização em rede, interagindo e adaptando-se, considerando que os territórios são resultado de um processo de sucessivas transformações, interagindo com outras áreas do setor produtivo. No caso do polo São Luís, leva-se em conta que, cada município possui sua trajetória histórica-temporal e apresenta necessidades e ofertas turísticas distintas. Sendo este um dos possíveis desafios da governança: desenvolver articulações conjuntas que resultem em manutenção e desenvolvimento da atividade, observando se existem controvérsias entre os participantes e como suas posições e argumentos são moldados e influenciam a evolução do turismo na região.

A estratégia para estabelecer a governança inteligente se fundamenta em conceitos (visão integrada) e práticas (legislação, políticas públicas e transformações organizacionais) (Bolívar e Meijer, 2016). Algumas atividades da IGR Polo São Luís apontam como cruciais para o alcance desses resultados: a definição conjunta do nome, logomarca, material gráfico para o roteiro integrado, a Rota da Ilha, e lançamento do vídeo promocional para o mercado (é o único polo turístico do Estado a elaborar por meio da instância seu próprio material audiovisual com identificação dos atrativos de cada município). O resultado desse projeto oportunizou a realização e a divulgação nas feiras de turismo locais e nacionais.

Outro marco ligado a prática da governança no Polo São Luís se deu pela realização do *Famtour* em outubro de 2022, com a participação de 15 técnicos dos cinco municípios e 15 agentes de viagens do estado de São Paulo que vieram para conhecer e avaliar a Rota da Ilha durante sete dias, identificando todas as oportunidades de comercializar o roteiro e pontuar através de relatórios as melhorias que consideram necessárias. *“Técnicos das secretarias de turismo puderam realizar uma capacitação prática acerca dos atrativos e equipamentos turísticos desconhecidos. Houve um grande engajamento e preparo articulado de como cada município iria recepcionar esses profissionais. Todos os empreendimentos visitados receberam feedback e sugestões para potencializar a experiência do turista. Em reunião posterior, com representantes da Instância, aconteceu a troca sobre as percepções do roteiro em cada município. Interessante observar entre os participantes, o nível de maturidade, capacidade de escuta e motivação para aperfeiçoar suas estruturas de suporte para a atividade turística”.* (Diário de bordo, 20 de outubro de 2024).

Identifica-se, portanto, na formatação dos territórios turísticos integrados pela IGR São Luís, a aproximação teórica sobre as redes na concepção de Dias (2020) e Martinho

(2003), que identifica antes de tudo, a rede como construção social de ordem política, social e econômica através de grupos de indivíduos, e que também considera uma forma mais flexível e democrática de tomadas de decisão, com maior descentralização de poder e relações mais verticais. Ao estruturar e integrar atrativos turísticos dos municípios do Polo São Luís, observamos a redes geográficas espacializadas, que não se constituem somente pelo aspecto material, mas com interações espaciais entre elas (Correa, 2011), relacionando-se socialmente por intermédio da cooperação de interesses comuns, ainda que estejam condicionados a normas e legislação nos âmbitos regional e nacional.

Dando continuidade sobre os encaminhamentos na gestão IGR Polo São Luís no ano de 2022, a permanência na oferta de capacitações voltadas a profissionais que atuam na linha de frente de equipamentos turísticos destaca-se nos requisitos de Participação e Gestão aberta. *“Há o entendimento que esse é um plano de ação contínuo, identifica-se certa sazonalidade de profissionais no setor turístico<sup>52</sup>, e com isso, o desafio em manter a qualidade na prestação de serviços. Direciona-se as formações a partir das necessidades identificadas por cada município: Primeiros socorros (São José de Ribamar), Orçamento e precificação (Paço do Lumiar), Qualidade no atendimento (Alcântara), Oportunidade do mercado do turismo de aventura (Raposa) e Programa Cadastur (São Luís). (Diário de bordo, 15 de setembro de 2022).*

Os requisitos 34 e 35 “Planejamento e usos do solo” correspondem a 13,8%. São encaminhamentos direcionados a regulamentação de veículos automotores (buggys) que ofertam passeios na orla das praias do município de São José de Ribamar, o início do debate sobre o projeto de sinalização turística que facilite as informações de acesso entre municípios e nos principais atrativos turísticos, aplicação da pesquisa de satisfação no Cais da Praia Grande, localizado na cidade de São Luís, onde embarcações realizam o transporte de passageiros para o município de Alcântara. *“Através do pedido da IGR Polo São Luís, a pesquisa foi aplicada pelo Observatório de Turismo do Maranhão e os resultados foram apresentados em reunião ordinária da Instância no mês de janeiro de 2023. A pesquisa revela que tanto maranhenses (46,15%) quanto turistas (45,45%) que visitam a cidade realizam a viagem por motivo de lazer (Setur MA, 2022). Com relação a avaliação dos locais do Cais da*

---

52 A pesquisa sobre a empregabilidade em empresas turísticas do Polo São Luís, realizada em junho de 2024 pelo Observatório do Turismo da cidade de São Luís- Maranhão, indica uma taxa de rotatividade constante de admissões e demissões, podendo ocasionar custos elevados na contratação e treinamento de novos funcionários, perda de conhecimento e experiência, problemas de qualidade e atendimento, desmotivação e insegurança por parte dos funcionários, dificuldade em formar equipes eficazes etc. Fonte: [https://slz.w3com.com.br/midias/anexos/3188\\_infografico\\_pesquisa\\_cadastur\\_e\\_empregos.pdf](https://slz.w3com.com.br/midias/anexos/3188_infografico_pesquisa_cadastur_e_empregos.pdf).

*Praia Grande (São Luís) e o Porto do Jacaré (Alcântara), os aspectos como iluminação, limpeza, segurança pública, sinalização, acessibilidade, divulgação e atendimento, obtiveram, cada um, mais de 60% de avaliação negativa e com oportunidade de melhoria. Apesar das informações serem transmitidas aos representantes do polo, esses dados não estão disponíveis para acesso ao público nos sites de consulta dos órgãos de turismo e observatórios de pesquisa”.*

Em fevereiro de 2024, o Porto do Jacaré, local de desembarque de passageiros em Alcântara, foi interditado pela Aeronáutica após inspeção, não havendo até o momento um local adequado para atracar, prejudicando residentes e turistas. As obras estão em andamento, mas sem previsão de entrega do cais. Enquanto isso, o atracamento é realizado em área de mangue considerada insalubre denominada Lajeiro ou no antigo cais da cidade, interditado por décadas pela justiça Federal, devido a deterioração de sua estrutura (G1 Maranhão, abril de 2024).

A situação mencionada reforça a discussão acerca do conceito de destinos turísticos inteligentes no entendimento do Ministério do Turismo no Brasil. O conceito reforça sobre um destino que gerencia o seu território comprometido com pilares que influenciam de forma positiva a qualidade de vida de moradores e consequentemente de turistas (Mtur, 2022). Portanto, é central refletir continuamente sobre esses processos, agir de forma resolutiva e preventiva em todas as esferas da administração, pensando, antes de tudo, a quem poderá beneficiar. A pesquisa sobre o Cais da Praia Grande aponta outra uma característica importante do modelo DTI, que é a mensuração experiência do turista (Segittur, 2015). Reforça ainda a oportunidade de obter dados através de parcerias sem aplicação de recursos diretos, sob uma governança que busca auxílio entre as partes, nesse caso na esfera estadual (Observatório do Turismo do Maranhão) e a IGR Polo São Luís.

Alinhado às políticas públicas vigentes, a Plano Nacional de Turismo (BRASIL, 2018, p. 95) incentiva que se deve:

[...] realizar estudos e pesquisas, de caráter qualitativo e quantitativo, sobre as características dos diversos segmentos da atividade turística; planejar, apoiar, acompanhar e avaliar ações, programas e projetos voltados à geração de novas alternativas de desenvolvimento local com base nos segmentos turísticos e sua cadeia produtiva, de acordo com a Política Nacional de Turismo; propor e implementar diretrizes e estratégias para a consolidação de segmentos turísticos e as atividades econômicas que compõem o setor.

O requisito de Gestão Digital e Governança equivale respectivamente, a 5,2% e 1,7%, quando vinculados aos encaminhamentos da instância. Tem destaque a confecção do material gráfico promocional da Rota da Ilha com QR Code para acesso a banco de fotos e

informações adicionais sobre os municípios, apresentação da nova plataforma de vendas de passeios e atrativos turísticos pela Cooperativa de Receptivo G7<sup>53</sup>. Assim, percebe-se que o investimento em TIC's começa na governança, abrangendo não apenas as decisões internas das organizações para realizar suas tarefas, mas também a criação de materiais informativos para divulgar o turismo, orientar os turistas e facilitar o processo de comercialização (Medaglia-Silveira e Rangel, 2024).

No aspecto da Governança, esta vincula-se a realização exitosa do Famtour durante 3 dias com atendimento a 30 profissionais, o que demandou da articulação e pleno envolvimento dos agentes públicos e privados. *“Para além da atividade técnica de reestruturação e avaliação da Rota da Ilha, foi observada o fortalecimento das relações entre os agentes, com troca de conhecimento e boas práticas já aplicadas dentro de suas realidades de gestão. Demonstrou-se o comprometimento para desafios, como os de limites geográfico, em concretizar o roteiro no município de Alcântara, localizado fora do continente e que apresenta restrições na mobilidade marítima devido ao fenômeno da variação de maré”* (Diário de bordo, 20 de outubro de 2022).

A cooperação entre municípios turísticos em uma rede pode criar sinergias que aumentam a atratividade, melhoram a infraestrutura e a qualidade dos serviços, e promovem o desenvolvimento econômico e sustentável de toda a região. Ignarra (2003, p. 186) aponta que muitas vezes “a cooperação intermunicipal acaba sendo uma boa alternativa para o provimento da atividade turística, principalmente para aqueles municípios que, apesar de terem potencial turístico, não conseguem aproveitá-lo em razão da precariedade da infraestrutura”. Carvalho (2009) afirma que a formação de dois circuitos já apresenta resultados, como a ampliação dos esforços para promover o desenvolvimento do turismo, a busca por formação profissional no setor, a preservação e recuperação do patrimônio cultural e natural, e a melhoria da qualidade de vida nos municípios e atenção adequada aos turistas.

Os dados apontam a continuidade de ações articuladas da governança em 2022 representadas por uma significativa eficiência, uma vez que mantiveram as reuniões em formato presencial e itinerante, e se observado a Tabela de conformidade das ações da IGR Polo São Luís, todas foram contempladas aos requisitos do modelo DTI Brasil - Eixo Governança, em maior ou menor porcentagem. Outro ponto importante, é que as ações contemplaram iniciativas realizadas em todos os municípios do polo, desde a oferta de capacitações, a estruturação do roteiro Rota da Ilha que oportunizou reconhecer e promover as

---

53 Cooperativa de agência de viagens, foi criada por líderes empresariais com objetivos comuns para oferecer produtos e serviços turísticos com maior diversidade. **Fonte:** <https://beacons.ai/g7maranhao>.

potencialidades de cada destino, fortalecendo também a identidade do polo no Estado do Maranhão.

A IGR esteve atenta na identificação de problemáticas relacionadas a normas de regulamentação (passeios de buggy em São José de Ribamar) e sobre a experiência de visitantes e turistas na utilização da estrutura do Cais da Praia Grande (São Luís e Alcântara). Em contraponto aos resultados alcançados de forma mais perceptível ao referido ano, o município de São Luís registra o aumento na taxa anual de ocupação hoteleira, de 51,9% em 2021 para 63% em 2023<sup>54</sup>, a maior média registrada desde os últimos 15 anos, segundo dados do Sistema de Inteligência Turística (Setur São Luís, 2024), o que representa ganho não somente para o município de São Luís, mas para os demais destinos do polo, proporcionando diversificação da oferta complementar.

Em 2023, a Instância de Governança Regional do Polo São Luís é constituída por novos representantes (presidente, vice-presidente, 1º e 2º secretário) que findará até o ano de 2024. Os novos representantes eleitos, já eram participantes da instância e estavam familiarizados e envolvidos na dinâmica da gestão. A eleição foi realizada de forma aberta e pública e na ocasião teve a participação de vinte e duas pessoas, de diversas entidades<sup>55</sup>. *“Se por um lado eleger representantes já envolvidos na rotina e no modelo de gestão adotado pela IGR otimiza o tempo e facilita a capacidade em identificar para onde a instância deve caminhar, por outro lado, a instituição pode correr o risco de não agregar outros atores sociais com novas perspectivas, ocasionando uma centralização em sua administração”*. (Diário de bordo, 11 de janeiro de 2023). Por outro lado, Mediotte (2020) ressalta que o planejamento turístico deve ser observado para além de parcerias e concentração quantitativa de atores que compõem a rede, visto que participar difere de atuar, uma vez que a atuação diz respeito à proposição, proatividade e até mesmo expertise na composição da rede.

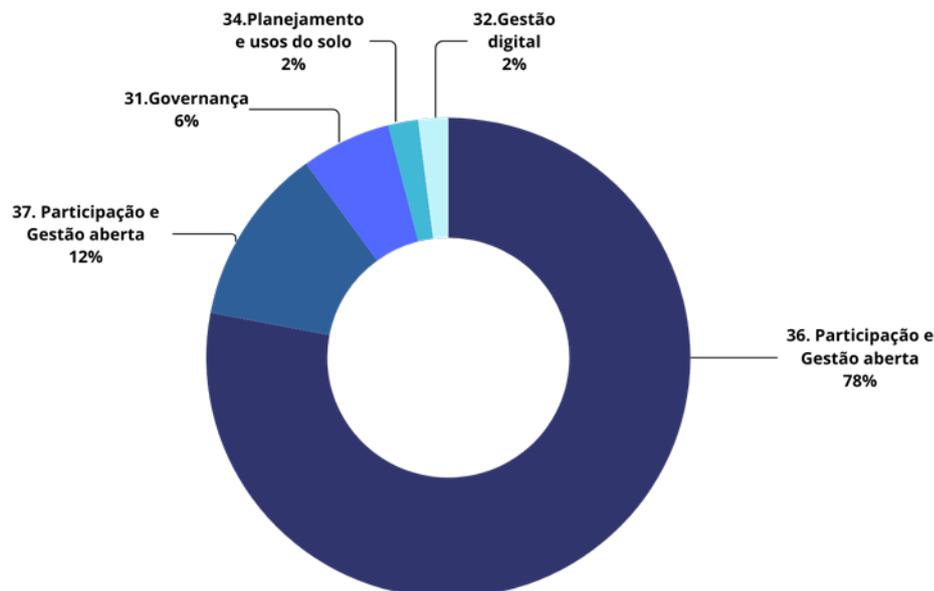
Avançando com a análise da governança turística pela IGR Polo São Luís, no ano de 2023, foram identificadas o total de quarenta e três encaminhamentos pela Instância. Ao realizar o cruzamento destes com os requisitos do Eixo Governança DTI-Brasil, obteve-se os seguintes resultados (gráfico 8).

---

54 Disponível em: <https://transparenciabi.saoluis.ma.gov.br/extensions/SETUR/SETUR.html#local5>.

55 Representantes das Secretarias Municipais de Turismo que compõem o Polo São Luís, Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional (SENAC-MA), Sindicato Estadual de Guias de Turismo (SINDEGTUR-MA), Sindicato Empresarial de Hospedagem e Alimentação do Maranhão (SEHAMA), Imprensa Jornal Cazumbá, Observatório do Turismo do Estado do Maranhão, G7 Cooperativa de Turismo do Maranhão e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) -campus Centro Histórico.

Gráfico 8: Ações IGR Polo São Luís ano 2023 x Requisitos Eixo Governança- DTI Brasil.



O gráfico revela que 90% dos encaminhamentos planejados pela IGR Polo São Luís foram contemplados nos requisitos 36 e 37 dos Subeixos de Participação e Gestão aberta, o que traduz uma significativa atuação nas decisões de forma consentida e maior transparência entre representantes e demais participantes. Considera-se que as atividades desenvolvidas no ano de 2023, quase que em sua totalidade, estiveram indiretamente alicerçadas e contempladas nas especificações desses subeixos no modelo DTI Brasil, que revela um interesse em promover mecanismos de participação das partes interessadas no planejamento de políticas para o turismo.

Os processos de desenvolvimento, propondo a transformação e construção de territórios e territorialidades a partir da gestão participativa, garantam a sustentabilidade e a governabilidade coletiva. Este é, portanto, um elemento central para discutir a governança como um meio prático, visto de forma não utópica, para a melhoria da qualidade de vida e tomada de decisões que favoreçam a maioria (Saquet, 2011). Isso sugere que esses atores sociais (representantes da IGR Polo São Luís) estão comprometidos com práticas de governança, credibilidade e legitimidade tanto internamente quanto junto a stakeholders externos, como turistas, investidores e órgãos reguladores. Indica que há um processo participativo interno robusto, com planejamento e ações delineadas para atingir objetivos

estratégicos, além de propiciar um ambiente mais harmonioso e colaborativo para o desenvolvimento do turismo.

Em vista disso, “a forma e os processos da governança em destinos turísticos será fundamental para alcançar ou não os resultados visados” Queiroz e Rastrollo-Horillo (2015 apud Ruschmann; Anjos; Arnhold Junior, 2017, p. 130). A gestão da IGR 2023 está marcada pela continuidade em manter a própria estrutura de uma Instância de Governança, através da eleição dos novos representantes, a rotina de reuniões itinerantes (05 presenciais e 04 em formato remoto) e a atualização de um novo regimento interno, que objetiva mais robustez sobre a sua função, com caráter deliberativo. Foi realizada a inclusão de novos representantes, os observatórios de turismo de Estado e município, para compor as cadeiras de participação. *“O envolvimento desses profissionais garante a relevância em fornecer dados através da aplicação da pesquisa de demanda turística nos municípios que não possuem nenhuma base de dados para mensuração de oferta e demanda, tomada de decisões estratégicas, captação de recursos, bem como a mensuração da experiência turística, com exceção do município de São Luís que dispõe de uma Coordenação de Análise Mercadológica, termo de cooperação técnica com o Observatório do Turismo de São Luís e em novembro de 2023, lançou o Sistema de Inteligência Turística<sup>56</sup>, parcerias entre a Secretaria Municipal de Turismo de São Luís (Setur São Luís) e Secretaria Municipal de Informação e Tecnologia (Semit)”. ( Diário de bordo, 10 de março de 2023).*

A escassez de dados para gestão e planejamento de uma Instância de Governança Regional, significa um contraponto ao modelo de destinos turísticos inteligentes, pois não se mostram capazes de oferecer novos métodos e técnicas de análise que embasem processos decisórios. Em uma gestão DTI aumeja-se uma conexão e interação dos atores por meio das TICs, o que facilita a identificação e solução de problemas, a obtenção de informações sobre as necessidades e preferências dos turistas e ainda possibilita múltiplas visões em direção comum e a tomada de decisões em conjunto (Buhalis; Amaranggana, 2015).

Contudo, vale ressaltar que tais tecnologias não podem garantir a eficiência dos destinos sem uma governança apropriada. Apesar da importância das TICs nos territórios turísticos inteligentes, a governança e o envolvimento dos atores são o foco principal (Gomes, Gândara e Ivars-Baidal (2017). As tecnologias da informação e comunicação (TICs) atuam como facilitadoras para alcançar objetivos como o desenvolvimento sustentável. Com a deficiência de dados do polo turístico investigado, o município de São Luís serve de

---

56 Disponível em: <https://transparenciabi.saoluis.ma.gov.br/extensions/SETUR/SETUR.html>.

termômetro para mensuração do fluxo turístico e identificação do consumo dos atrativos turísticos nos demais municípios, cumprindo um papel estratégico através das redes de cooperação, ou seja, um destino turístico poderá suprir ou auxiliar carências (transferência de conhecimento, infraestrutura turística, orientação técnica, etc.) para um outro destino. Ao desenvolver pacotes turísticos combinados, municípios menores aproveitam a reputação do município mais desenvolvido para atrair turistas.

As redes de cooperação também estiveram presentes de forma concreta nos territórios através da realização do Festival Gastronômico. Houve a realização do festival em todos os municípios, objetivando dar destaque não somente ao anfitrião, mas aproveitar para divulgar atrativos turísticos e gastronômicos de todo o polo. *“Este evento só foi possível devido ao grande engajamento de todos os representantes da instância de governança. Houve o envolvimento de parcerias do setor privado, entidades e a comunidade bem como o compartilhamento de recursos entre as gestões públicas municipais (fornecimento da infraestrutura necessária, atrações culturais e veículos de comunicação para divulgação de cada evento)”* (Diário de bordo, 18 de agosto de 2023).

A gastronomia funciona como terceiro principal motivo de viagens no mundo e como uma grande fonte para o turismo global. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2017), de modo geral, a principal motivação dos turistas ao escolher um destino é a cultura. A observação da natureza ocupa o segundo lugar em termos de atração, enquanto a gastronomia se destaca como a terceira motivação mais relevante. No Brasil, 95% dos viajantes avaliam positivamente a culinária dos destinos brasileiros (Mtur, 2022). Não obstante a riqueza da culinária regional, os municípios que contemplam o Polo São Luís oferecem uma rica diversidade gastronômica através de pratos típicos com base em mariscos (caranguejada, peixada, torta de camarão, sururu ao leite de coco), o singular arroz de cuxá, o doce de espécie, bebidas e licores de frutas regionais, a tiquira (aguardente de mandioca) e o famoso Guaraná Jesus.

Outro importante marco da gestão do Polo São Luís em 2023 no aspecto da governança foram a assinatura do termo de cooperação técnica entre o Polo São Luís e o Polo Floresta dos Guarás e o convite para participação do Encontro de Gestores de Polos Turísticos, realizado pela Secretaria Estadual do Maranhão, no ano posterior, em 2024. Em agosto de 2023, foi realizada a solenidade de assinatura do termo e cooperação técnica envolvendo a participação de 15 municípios (05 do Polo São Luís e 10 do Polo Floresta dos Guarás), com objetivo de criar um novo roteiro turístico. Além da gestão pública, entidades do setor privado (empresa Gekos Turismo, a Delta Lençóis Kite Trip e a Associação de Vela e Esportes Náuticos

do Maranhão) também compõem o termo de cooperação.

Através de uma rota turística entre dois polos, pretende-se criar novas possibilidades de permanência do visitante e novas experiências turísticas (Prefeitura de São Luís, 2024). As articulações entre os municípios foram iniciadas e em abril de 2024, dedicou-se quatro dias para a realização de visitas técnicas e encontro com gestores e o trade turístico, onde são previstos produção de material gráfico, logomarca, vídeo promocional, capacitação presencial e virtual e participação em feira de turismo para o lançamento da nova rota entre polos turísticos. *“Obtendo a possibilidade de participar da viagem para a realização da visita técnica, foi contatado um forte empenho dos representantes públicos e privados para concretizar esta ação. Apesar de reconhecer o forte apelo turístico nos segmentos de natureza, cultural e histórico nos municípios participantes do Polo Floresta dos Guarás, percebe-se uma carência de orientação técnica de gestão para o turismo. O evento proporcionou um fôlego de esperança aos participantes, principalmente dos gestores públicos de turismo, compreendendo que a troca (principalmente a de conhecimento e experiência de mercado) poderia gerar outras perspectivas de estruturação da atividade turística e de promoção nos municípios.”* (Diário de bordo, 27 de abril de 2024).

Por fim, nos dias 12 e 13 de março de 2024, aconteceu o 1º Encontro de Gestores de Polos Turísticos, com finalidade de construir roteiros integrados que permitissem diversificar a oferta de novos produtos turísticos maranhenses no mercado (Setur MA, 2024). O evento contou com a participação de representantes do Ministério do Turismo trazendo a palestra “Diretrizes Nacionais do Turismo para o desenvolvimento regional”, com observância às orientações da Política Nacional de Turismo sobre articulação das Instâncias Regionais de Turismo e Conselhos Municipais de Turismo.

Abordou-se sobre a formalização das IGR's como possibilidade de captação de recursos financeiros. A IGR Lençóis e Delta é a primeira formalizada como Associação no Maranhão (Sebrae, 2024). *“A formalização da IGR Polo São Luís já foi pauta em várias reuniões, sem mais avanços sobre esta discussão. Os atuais representantes temem que a formalização através da criação de CNPJ, ocasione vínculos mais formais com necessidade de estruturar uma equipe que esteja disponível para assumir demandas administrativas e de controle financeiro. Por já atuarem com equipes reduzidas, principalmente na gestão pública, esses representantes temem o acúmulo de responsabilidades por entenderem que a abertura de uma empresa é algo sério. Leva-se em consideração as frequentes mudanças do cenário político e as exigências já atribuídas aos cargos que exercem. Logo, foi possível observar que a execução de projetos almejados pela IGR Polo São Luís que necessitam de maior aporte*

*financeiro não foram executados.” (Diário de bordo, 13 de março de 2024).*

Em um segundo momento do evento, houve a reunião dos representantes das IGR's com um representante da Secretaria Estadual de Turismo do Maranhão para discutir melhorias na gestão e organizar os encaminhamentos que as instâncias julgassem necessárias e uma posterior devolutiva. *“Acredita-se que devido o tempo de execução do evento, não foi oportunizado um momento de trocas de experiências e debates entre as IGR's, momento este de grande relevância para entender a realidade de cada polo turístico. Foi solicitado ao Polo São Luís a identificação dos principais atrativos de cada município na formatação do roteiro Rota de Ilha, que sugeriu um entendimento que a esfera estadual tem pouco envolvimento no contexto das atividades da instituição, mesmo sendo membro integrante conforme regimento interno. Para o fortalecimento da rota, os representantes indicaram: a formatação do projeto de sinalização turística entre os municípios para tentativa de captação de recursos; divulgação do polo nas principais feiras de turismo que o Estado participa; estruturação do site da Setur MA com a divulgação dos roteiros e um espaço de divulgação das programações culturais e eventos; apoio para elaboração e impressão de material gráfico promocional”.*

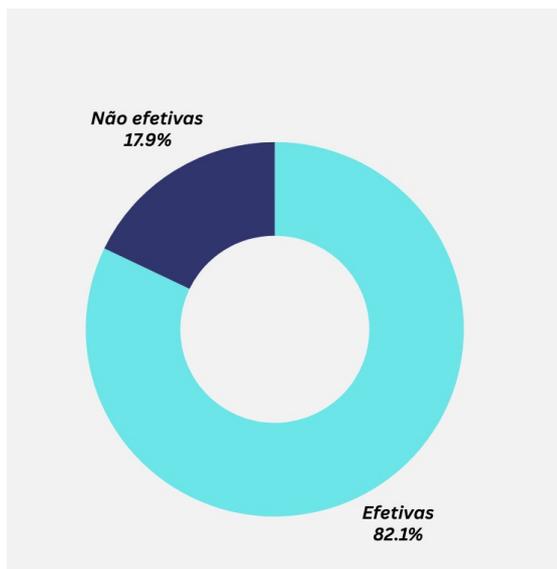
Com base nos demais critérios do Eixo Governança, obteve-se em menor porcentagem os requisitos Governança (6%), Planejamento e usos do solo (2%) e Gestão digital (2%). Tais aspectos estão especialmente relacionados a entrega de informações e dados de cada município para formatação do projeto de sinalização turística e participação dos municípios de Paço do Lumiar, Raposa e São José de Ribamar no projeto do Sebrae para construção do “Maturidade de Destinos Turísticos Inteligentes” (Sebrae, 2024). Os municípios de São Luís e Alcântara ainda estão na etapa de levantamento de dados. *“O relatório construído e proposto pelo Sebrae com metodologia própria, tem pontuações específicas para seguintes dimensões: Tecnologia, Governança, Experiência do turista, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica e Acessibilidade. Nenhum dos três municípios investigados atingiu a média do mercado para cada porte, porém a dimensão governança foi superada e/ou teve a pontuação bem próxima da média de avaliação desse item, orientando a verificação de itens importantes como a inexistência do Plano Municipal de Turismo e o Fundo Municipal de Turismo”.*

Avançando na análise, faremos uma mensuração de todos os encaminhamentos citados nas atas de reuniões dos anos de 2021 a 2023, considerando um panorama em porcentagem dos que foram efetivos (de fato realizados) e não efetivos (não concluídos de forma plena). Analisar as ações efetivas e não efetivas de uma Instância de Governança Regional de Turismo, permite identificar estratégias e tomadas de decisão que assertivas e ao

mesmo tempo aponta as áreas que necessitam de ajustes ou mudanças, bem como implementação de políticas mais eficazes.

É importante salientar, que para evidenciar a efetividade ou não das ações, buscou-se a investigação por meio de fotos, vídeos, sites, documentos, as próprias atas de reuniões, através da Coordenação de Análise Mercadológica da Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, entrevista não formal com gestores municipais de Turismo, além da participação das reuniões da IGR Polo São Luís, em formato presencial e remoto. Assim, dados gerados pelo gráfico 9, permitirão detalhar sobre os encaminhamentos não efetivados, considerando que os principais marcos das gestões e ações realizadas foram descritos durante o decorrer dos principais marcos de cada gestão.

Gráfico 9: Ações efetivas e não efetivas da IGR Polo São Luís ano 2023 em porcentagem



As informações denotam que 82,1% (correspondem a 101 encaminhamentos) são de ações efetivas e 17,9% (correspondem a 22 encaminhamentos) não efetivas, validando uma alta eficácia na gestão de atividades propostas pela IGR Polo São Luís de 2021 a 2023. *“Nota-se uma grande sinergia entre os atores que compõem o Instância do Polo São Luís. Esse foi um dos aspectos que mais chamaram atenção durante a pesquisa. Existe um respeito profissional e representantes com nível de formação e experiência estratégica no turismo que contribui fortemente para as etapas de planejamento e execução de suas ações. Há uma postura madura no relacionamento entre os pares, entendimento dos seus papéis, oportunidades de fala e escuta, o que diminui hierarquias no grupo. Corroboram em pensar alternativas para sanar desafios da gestão, pois tem clareza das limitações que uma instância*

*de governança regional de turismo vivencia, especialmente os de recurso financeiro. Tendo isso em vista, as gestões tiveram um olhar mais cuidadoso em traçar metas das necessidades reais, porém com oportunidades de execução, para que também não gerasse desmotivação e desarticulação entre eles”. (Diário de bordo, 13 de dezembro de 2023).*

Os dados tendem a revelar o nível satisfatório de comprometimento entre os representantes da instância, um aspecto fundamental na prática da governança. O sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento do turismo depende da “consistência, da clareza e da eficácia da comunicação entre os atores e as comunidades responsáveis pelo setor, visando à sua participação e o seu comprometimento com as decisões e realizações” (Meneghel; Tomazzoni, 2012, p. 246).

Dos 22 encaminhamentos não efetivos, sete deles estiveram ligados a tentativas de articulação para a execução do projeto de sinalização turística entre os municípios do polo São Luís, visto que é uma necessidade identificada pela IGR e que é parte importante de uma infraestrutura turística. As atas de reuniões demonstram que essa articulação é pontuada do ano de 2022 a agosto de 2023. Entre os principais desafios estavam capacidade técnica para estruturação de um projeto robusto e a captação de recursos para sua operação. Dentre as tentativas, buscou-se parcerias com o Sebrae, Secretaria Estadual de Turismo do Maranhão, Agência Estadual de Mobilidade Urbana e Serviços Públicos, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Maranhão (FECOMÉRCIO-MA) e Grupo Solar.

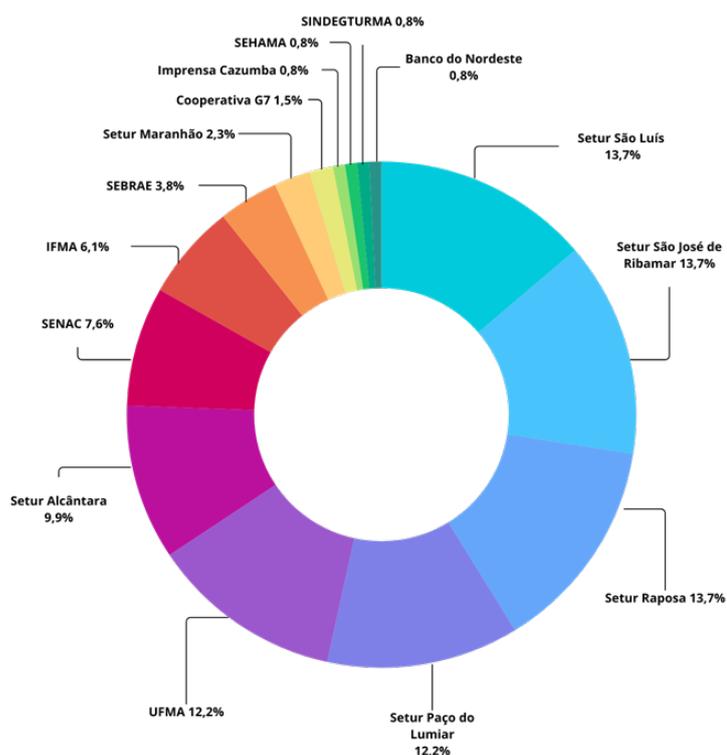
A busca por essas instituições não significou, portanto, a negativa para estabelecer parcerias. Algumas deu-se por conflitos na agenda de trabalho e outras por solicitarem uma proposta de projeto já concluída, o que não havia sido realizado devido não haver profissionais com conhecimento específico nos municípios, dificultando a oportunidade em negociar captação de recursos e patrocínios. *“É nítido os entraves da IGR Polo São Luís em avançar em projetos maiores devido ausência de orçamento. Alguns municípios não possuem recursos financeiros para investir em material gráfico de divulgação promocional. Ao mesmo tempo que as redes de cooperação dentro da IGR permitem a realização de atividades concretas por meio do compartilhamento de receitas de forma indireta (o que não seria possível se fosse realizado individualmente), há a sensação que existe uma linha de chegada, onde não se consegue avançar e um forte sentimento de descontinuidade das práticas de governança turística nas esferas estadual e federal e que se mostram fragilizadas nas articulações. Sobre o projeto de sinalização turística, foi inserida na lista de solicitações da IGR no Encontro de Gestores de Polos Turísticos do Maranhão. Para atualização anual do Mapa do Turismo (PRT) são inseridas as atas de reuniões da IGR, comprovando que elas*

*estão ativas. Todavia, o outro motivo deveria ser o de observar e atuar como facilitador das necessidades das instâncias”.* (Diário de bordo, 10 de maio de 2024).

Sobre os demais encaminhamentos não efetivos dentro de uma escala temporal, consideram-se: a ausência de evidências sobre a continuidade das ações da IGR na gestão de 2018/2019 (o ano 2020 justifica-se a paralisação das atividades devido a pandemia de Covid-19; ausência de relatório de resultados do Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão- Plano Maior 2020 (coordenado pela Setur MA); propostas de inserção de novos atrativos na Rota da Ilha e a não realização da oferta de alguns cursos de capacitação propostos no ano de 2023.

A participação dos atores sociais de representações diversas, também é uma característica forte na mensuração da governança participativa e descentralizada. Por isso, foi levado em consideração na análise, a pluralidade dos representantes, inclusive para observação do alcance dos seus resultados e do futuro da gestão da IGR Polo São Luís. Baseado na estratificação da lista de participantes de todas as reuniões presenciais e remotas dos anos de 2021 a 2023, definiu-se um saldo de 19 reuniões realizadas. Apoiado na compilação e organização dos dados, identificou-se os seguintes participantes (gráfico 10).

Gráfico 10: Atores sociais participantes da IGR Polo São Luís de 2021 a 2023



Nota-se um equilíbrio na participação dos cinco municípios que compõem o Polo São Luís, com destaque para o município de Alcântara, que possui a maior distância geográfica com relação aos demais. A participação da gestão pública é majoritária, característica marcante no período de análise da pesquisa. Significa que a IGR apresenta bastante sinergia entre seus representantes e êxito na maioria das suas ações, porém tem grandes chances de interrupção brusca do seu ritmo de gestão devido à ausência de outros atores sociais (privados, entidades e sociedade civil) e rupturas no cenário político com trocas de gestores. *“O mesmo tem ocorrido desde 2023, com a saída de um representante de um município para concorrer a outro cargo político. Neste ano, houve três mudanças de gestor do turismo de um mesmo município, o que tende a ocorrer com outros durante período eleitoral e trocas de gestão”* (Diário de bordo, 10 de maio de 2024).

Na concepção de Ivars-Baidal; Solsona-Monzonís; Giner-Sánchez (2016) não existem estratégias ou planos definidos para facilitar a evolução para destinos inteligentes, se não buscar conhecer e resolver problemas de governança, como limitações de déficit de colaboração público-privada e coordenação entre diferentes departamentos municipais, pois o que caracteriza um DTI é a prática de uma governança inteligente que reconhece a dependência de diversas áreas do conhecimento e de parcerias para que os projetos se tornem mais concretos de serem executados (Pereira, 2021).

Ivars Baidal (2003) enfatiza a necessidade em diferenciar a gestão de espaços turísticos da gestão dos municípios. Na maioria dos casos, têm-se observado uma predominância dos órgãos governamentais (existe uma predominância de representações das prefeituras e pouca participação de representações empresariais). Logo, a IGR Polo São Luís, tem uma missão importante do exercício da governança, que é a de agregar novos atores e possibilitar que não haja rupturas no modelo de gestão e planejamento conquistado durante os últimos 3 anos, com avanços importantes no período de pós-pandemia. A implementação de um DTI não pode ser de responsabilidade e interesse apenas da administração pública, precisa do engajamento da população e das empresas (Brandão, 2017; Gomes; Gândara; Ivars-Baidal, 2017)

Sabemos, portanto, que esta não é uma tarefa fácil. Ruschmann et al. (2017, p.129) ratifica que “esse modelo de gestão tem maior grau de complexidade devido à natureza participativa, tendo a singularidade do Estado como condutor da linha de processo”. Não podemos desconsiderar que a relação entre os agentes sociais pode gerar processos desordenados e conflitantes mediante relações de poder em uma rede qualquer, o que deixa

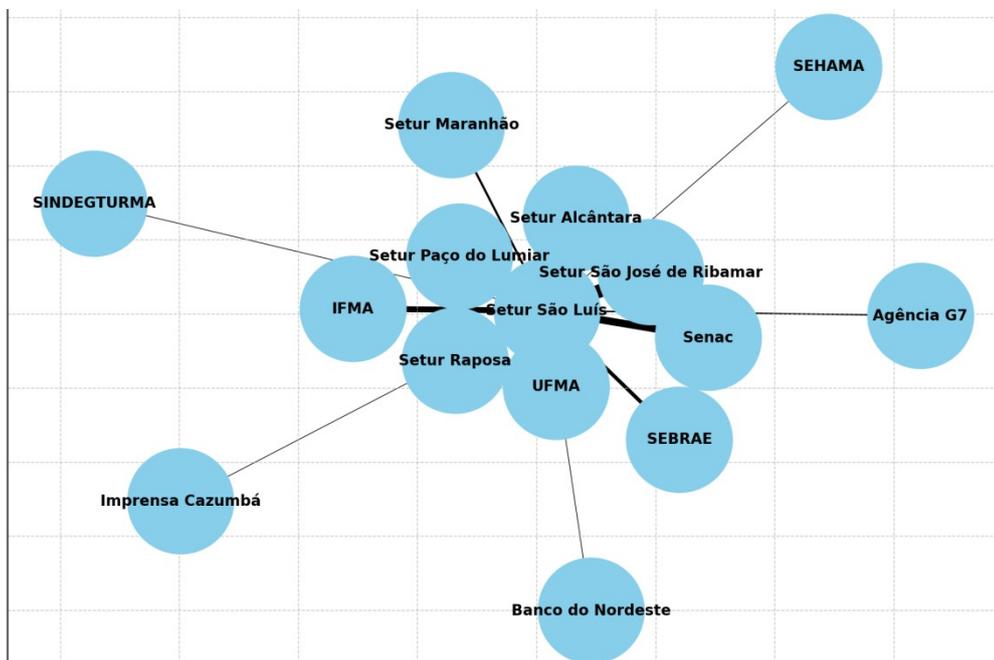
claro sobre os desafios do exercício da governança em qualquer área de atuação.

É possível observar que a Instância de Governança do Polo São Luís compreende a necessidade em dialogar com novos atores. Mesmo com a redução da quantidade de membros no regimento da IGR em 2023 (de trinta para vinte e seis), houve a abertura para participação de representantes estratégicos como o Observatório de Turismo do Estado do Maranhão (dados do turismo para os municípios) e em 2024, a articulação para assinatura do termo de cooperação técnica com a Universidade Federal do Maranhão, incentivando pesquisadores a desenvolver projetos que supram reais necessidades da região, como a do projeto de sinalização turística. Entretanto, o planejamento turístico deve ser observado para além de parcerias e concentração quantitativa de atores que compõem a rede, visto que participar difere de atuar (Mediotte, 2020), uma vez que a atuação diz respeito à proposição, proatividade e até mesmo expertise na composição da rede.

A representação mais expressiva de instituições de ensino e pesquisa, a Universidade Federal do Maranhão (12,2%) está expressa pela participação de bolsistas vinculado a um projeto de extensão do curso de turismo. A esta pessoa compete articulação e organização das atividades demandadas pelos representantes em reuniões, que resulta em fluidez nas tarefas e controle das pautas contidas no plano de ação anual. Ressalta-se a oportunidade de aprendizado para este profissional em formação e sua importância na rotina da IGR Polo São Luís.

A falta de diversidade de outros atores que possam articular demandas específicas e necessárias, pode ocasionar uma limitação na troca de informações e resoluções. A figura 50 representa a intensidade de aproximação e articulação com base nas participações das reuniões da IGR Polo São Luís dos anos de 2021 a 2023.

Figura 50: Rede de cooperação com intensidade de articulação mediante participação das reuniões IGR Polo São Luís anos de 2021 a 2023.



Fonte: Elaboração própria (2024)

Na centralidade da figura, concentra-se os atores mais envolvidos no processo de participação na instância, representantes do setor público e instituições de ensino. Em um raio mais afastado, observa-se representantes de sindicatos e empresas privadas, sugerindo que a Instância de Governança do Polo São Luís discuta sobre esses resultados, observe as motivações e crie mecanismos de ampliação de participação. Ávila et al. (2015) sugerem que o primeiro passo para um destino turístico se tornar um DTI é querer a mudança, e isso inclui todos os atores. Em seguida, deve-se fazer um diagnóstico que identifique as necessidades do destino, pois entende-se que a governança do turismo é um processo de governo de destinos turísticos, através de esforços coordenados e sinérgicos entre governos em diferentes níveis e funções (Mendes Filho et al, 2019).

Mesmo diante de um cenário mais democrático a partir das conceituações sobre governança, baseado em novas condutas de participação, cooperação e competição, os autores Kalaoum e Trigo (2020) destacam um aspecto relevante e pontuam a importância em superar uma abordagem que homogeneiza os grupos de cidadãos e transforma seus interesses em uma massa única. “Esses espaços de tomada de decisões e disputas políticas refletem relações de poder e jogos de interesses de grupos, por vezes, antagônicos” (Kalaoum; Trigo, 2020 p.73).

## **7.2 Apontamentos relevantes a partir da observação dos resultados sobre a governança turística da IGR Polo São Luís**

A governança turística da IGR Polo São Luís, foi avaliada utilizando a metodologia DTI Brasil, com foco no Eixo Governança divididos nos requisitos: governança, gestão digital, planejamento e uso dos solos, participação e gestão aberta, entre os anos de 2021 a 2023, para avaliar a eficiência e eficácia da gestão de uma Instância de Governança Regional de Turismo. Identificou-se que todos os subeixos existentes na metodologia foram contemplados quando relacionados aos 123 encaminhamentos proposto pela IGR durante três anos. Os encaminhamentos demonstrados com maior evidência foram os relacionados a “Participação e Gestão aberta” e os menos evidenciados estão relacionados a “Planejamento e uso dos solos” e “Gestão digital”.

Ainda que em maior ou menor percentagem nos resultados, a IGR Polo São Luís atendeu aos critérios na avaliação do Eixo Governança DTI-Brasil, através de evidências concretas e articulações entre seus representantes. Isso não significa dizer que houve uma devolutiva de governança turística em alta performance, mas evidenciou uma preocupação e visão holística para tratar de pautas que contemplam nas especificações dos requisitos do modelo utilizado. Com relação ao cumprimento e continuidade de suas propostas ao longo de três anos, a Instância de Governança do Polo São Luís obteve um resultado positivo expressivo, o que demonstra o envolvimento direto dos atores sociais que o compõem, ainda que com forte protagonismo da gestão pública, reforçou-se os aspectos relevantes da prática de governança turística, como a gestão integrada, coordenada e participativa, gerando resultados satisfatórios no planejamento e desenvolvimento do roteiro integrado entre os cinco municípios.

A IGR Polo São Luís, também demonstraram capacidade de diálogo em um contexto adverso de retomada com a crise pandêmica. Partiu-se do entendimento de que melhor estratégia a ser tomada, seria a de identificar prioridades, observar os recursos disponíveis e absorver a capacidade técnica de seus representantes quanto ao planejamento, execução e monitoramento para o desenvolvimento do turismo na região. Observou-se com notoriedade a qualidade técnica entre os gestores, seja com experiência profissional e acadêmica, que revelou ser um diferencial para que Polo se tornasse referência de gestão para os demais polos turísticos de Estado, além da construção de confiança estabelecida no grupo. Segundo Giffinger et al. (2007), pessoas inteligentes são, entre outros fatores, pessoas criativas, informadas, que têm e compartilham conhecimentos sobre sua cidade. Podem ser pessoas que têm qualificação, conhecimento de outros idiomas etc.

A rotina de uma Instância de Governança Regional Polo Regional, revelou a necessidade da organização administrativa interna para articulação e execução de demandas específicas, com profissionais disponíveis e capacitados, o que caracteriza um desafio caso haja ausência desses atores para garantir a fluidez das atividades e a coordenação de responsabilidades da administração de tarefas, considerando que três das cinco secretarias municipais do polo São Luís realizam a gestão conjuntamente a outras áreas como cultura, esporte, lazer, indústria e comércio. A presença ou ausência de um profissional que esteja diretamente engajado na articulação e organização de demandas estabelecidas nas reuniões, define a dinamicidade e atingimento de metas propostas no plano de ação.

Os representantes da instância demonstram conhecimento sobre as oportunidades de desenvolver o turismo nos municípios de forma conjunta. Explicitaram habilidade técnica de estruturar roteiros integrados que valorizasse elementos naturais e culturais peculiares dos territórios e a possibilidade de ofertar novas experiências que agregasse a comunidade local (especialmente os municípios menores) e os turistas. A troca de conhecimento e boas práticas torna-se um elemento crucial e característico do Polo São Luís, com diversos exemplos: atualização do regimento interno com objetivo e agregar novos representantes estratégicos, suporte técnico para realização de inventário turístico no município de Paço do Lumiar e elaboração de plano municipal do município de São José de Ribamar, otimização dos recursos para realização de famtours, feiras gastronômicas e participação de feiras de turismo local e nacional.

Tais ações descritas acima agregam valores de mensuração no modelo de destinos turísticos inteligentes. A normatização da legislação e política voltada para a atividade turística orienta ações para o ordenamento territorial de forma planejada e define objetivos que se pretendem alcançar. Isso reflete na possibilidade de que os territórios estejam mais preparados para a prática do turismo com melhor oferta da experiência para o turista. Empreendedores do trade e comunidade local também devem se beneficiar com oportunidades de emprego e renda, valorização da cultura local e fortalecimento do sentimento de pertencimento do lugar.

Observou-se uma preocupação em gerar dados para mensurar a experiência e satisfação sobre serviços e transporte entre dois municípios (São Luís e Alcântara) o que permitiria identificar novas perspectivas, outra característica importante na mensuração de destinos turísticos inteligentes, com utilização de tecnologias de informação e comunicação e compartilhamento de dados. Entretanto, observou-se a carência na produção de dados com relação ao polo turístico e os dos próprios municípios, com exceção de São Luís que já

desenvolve medidas consistentes e que tem auxiliado na mensuração de oferta e demanda para a região. Sendo assim, com o aumento da demanda turística, percebe-se o crescimento de investimentos do setor privado, como por exemplo nos municípios de Paço do Lumiar e Raposa, assim como aumento de credenciamentos no cadastur, reconhecimento do festejo religioso no município de São José de Ribamar como patrimônio imaterial.

Contudo, para além dos dados, é essencial que outras esferas públicas e privadas deem continuidade com investimentos alicerçado pelos resultados, pois observa-se uma limitação orçamentária no turismo no nível municipal para aplicação em infraestruturas maiores, para melhoria na experiência dos serviços prestados como relatado nos casos do Cais da Praia Grande, Porto do Jacaré e o projeto de sinalização turística, ao qual foi debatido por quase dois anos, sem uma solução efetiva. Portanto, ter uma boa governança não é suficiente para um local se tornar inteligente, pois ele também é influenciado por outras dimensões (Iese, 2015).

Outro aspecto importante para melhoria na gestão da IGR Polo São Luís está relacionada a articulação de ações voltadas a sustentabilidade ambiental, que podem ser incluídas nos requisitos 34 e 35 do Subeixo “Planejamento e Usos do Solo”. Em uma pesquisa realizada por Braga e Sampaio (2023) sobre o domínio da produção científica de destinos turísticos inteligentes, observaram que sustentabilidade é tangenciada pela maioria dos trabalhos. Diante das questões ambientais e urgências de ação, as IGR’s devem incluir discursões voltadas para as questões ambientais. Gonzalez-Reverté (2019), ao analisar os impactos concretos do desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes na sustentabilidade urbana, conclui que, apesar dos significativos esforços para implementar iniciativas inteligentes, há poucas propostas de soluções de sustentabilidade baseadas em tecnologia, indicando a presença de barreiras culturais, gerenciais e tecnológicas.

A governança turística entre municípios deve ser observada como instrumento de otimização de recursos humanos e materiais para benefícios em maior amplitude, o que não isenta a responsabilidade de cada município em gerir seu próprio território. Notou-se o distanciamento no diálogo com representantes dos conselhos municipais de turismo, não sendo presenciado durante a execução de ações e participações de reuniões. Logo, a divulgação para convocação das reuniões da IGR Polo São Luís pode ser ampliada, objetivando atingir novos públicos e quantidade de representantes que possam contribuir, mas também compreender sobre os desafios, responsabilidades e alcances de uma IGR do turismo.

Numa visão geral, a metodologia DTI trouxe visibilidade sobre questões importantes: a fundamental necessidade de trabalhar com profissionais capacitados, a

estratégia de gestão de dados para posterior tomada de decisão de forma mais eficiente e sustentável, evidenciando a importância em identificar as dinâmicas de cada território que compõe o polo. Dessa forma, a metodologia DTI não substitui o modelo de gestão pautadas nas políticas públicas do turismo no país, ela agrega, considerando que para aplicação de novas ferramentas de inovação e tecnologia dadas às necessidades reais de cada região, é basilar considerar antes de tudo o capital humano como agente de transformação.

Gerir territórios, ou mesmo ressignificá-los para uso do turismo, convém refletir sobre realidades diversas e os aspectos econômicos, políticos e culturais de cada região turística no Brasil, que influenciam diretamente suas potencialidades e seus desafios. A viabilidade econômica do turismo em uma região depende de diversos fatores, como a infraestrutura existente, a capacidade de receber turistas e os recursos disponíveis e a disposição política dos setores públicos e privados em investir no desenvolvimento da atividade em cada município. A compreensão dessas dinâmicas locais permite a criação de planos de desenvolvimento que sejam sustentáveis e benéficos para a comunidade local.

Uma perspectiva futura de aplicação do modelo DTI-Brasil em âmbito regional convém apropriação de forma mais consistente e profunda sobre as estruturas base das Instâncias de Governança Regionais do Turismo, do seu funcionamento e de como estão avançando em direção aos seus principais objetivos, em conformidade ao Programa de Regionalização do Turismo. Convém avaliar a eficácia da execução do PRT, especialmente com relação a otimização da distribuição dos recursos públicos e elaboração de políticas específicas para cada categoria de municípios (Mtur, 2019). O mapa do turismo brasileiro revela que no Estado do Maranhão ainda existem muitas oportunidades de investimentos para municípios das categoria C, D e E, seja em infraestrutura turística, capacitação contínua, melhorias de acessos e deslocamentos e envolvimento cada vez maior dos atores sociais em todas a suas esferas.

É importante compreender que o projeto de destinos turísticos inteligentes no Brasil, está sendo aplicado inicialmente em cidades e não em nível regional. Concerne nesse momento identificar as boas práticas de planejamento ou operacionalização nos territórios turísticos onde estão sendo implantadas, em várias cidades e das mais diversas regiões do país. Cabe por fim ainda uma reflexão: Quais as ferramentas existentes hoje disponíveis para que Instâncias de Governança Regionais de Turismo possam realizar suas autoavaliações, baseado na perspectiva de alcançar a prática de uma boa governança turística? Como os municípios que integram às instâncias gerenciam seus territórios para o turismo de forma mais sustentável e agregadora? Como as atas de reuniões de IGR's, obrigatórias de confecção

e inserção no sistema de cadastramento e garantia de permanência no Mapa do Turismo Brasileiro podem retonar com orientações e devolutivas de aplicação de investimentos na região?

Portanto as redes de cooperação devem transitar de forma consistente nas esferas estadual, regional e federal, considerando que a descentralização é um meio e não um fim por si só. Logo, as IGR's não devem funcionar como ilhas, devem ser vistas como sistemas integrados nos territórios e que se retroalimentam. Um sistema mais fluido e capacitado para realizar a gestão da atividade turística, pode acentuar e minimizar as relações de poder e os efeitos negativos da prática da atividade turística. O estudo de caso da governança turística da IGR Polo São Luís demonstra a capacidade de diálogo e de distribuição mais equitativa de interesses em comum e transmissão de conhecimento.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou explorar a complexidade do fenômeno turístico sob a perspectiva integradora do território demonstrando que a governança cooperativa é vital para o desenvolvimento sustentável do Polo São Luís. A aplicação dos conceitos de território-rede e multiterritorialidade, juntamente com práticas de governança baseadas no modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), mostrou como a parceria entre municípios pode minimizar conflitos, otimizar a tomada de decisões e fortalecer a infraestrutura turística. A análise das atas de reuniões da Instância de Governança Regional de Turismo revelou que a participação colaborativa e o planejamento estratégico são essenciais para alcançar os objetivos de desenvolvimento regional, destacando a importância de adaptar o modelo DTI às realidades locais para melhorar a gestão do turismo no polo turístico.

As limitações encontradas pela pesquisadora estiveram relacionadas a qualidade dos dados no que se refere ao percurso histórico sobre a gestão da Instância de Governança do Polo São Luís desde a sua fundação. Alguns materiais coletados estavam incompletos ou inconsistentes. A disponibilização das atas de reuniões para acesso público nos anos de 2021 a 2023 foram basilares para a aplicação da metodologia DTI-Brasil e observação das características de condução de trabalho pelo grupo nas reuniões presenciais. Outro agravante, foi sem dúvidas limitação de dados e pesquisas de demanda turística dos municípios analisados e de polos turísticos do Estado do Maranhão, tendo como base os que foram produzidos pela Secretaria Municipal de Turismo de São Luís e Observatório de Turismo da Cidade de São Luís. Ressalta-se a importância de observar sobre a complexidade das inter-relações e gestão de Instâncias de Governanças Regionais de Turismo, podendo apresentar interesses distintos através de suas percepções sobre a realidade, tanto no campo pessoal quanto profissional. Neste caso, sugere-se aplicar pesquisas direcionadas que revele a percepção sobre o trabalho desenvolvido na IGR Polo São Luís e efeitos do desenvolvimento da atividade turística nos municípios.

O Polo São Luís não possui uma sede estabelecida, realiza as suas reuniões de forma itinerante, em parceria com empreendedores locais e ou nas próprias secretarias, com organização de uma programação pré-estabelecida e cronograma de reuniões em cada município do polo. A receptividade, o amadurecimento dos relacionamentos e forte desejo em debater o turismo de forma mais profissional e estratégica pelos atores sociais da IGR foram observados durante a participação das reuniões, no entanto, também foi percebido os

entraves de continuidade na execução de projetos desta instância, seja por questões burocráticas de articulação entre órgãos públicos e privados, maior reconhecimento e valorização da gestão do turismo nos municípios e investimentos financeiros que surgem como entraves para implantação de ações relevantes, demonstrando que os resultados alcançados são resultado do esforço pelos atores sociais em fortalecer boas articulações, bem como a otimização dos recursos disponíveis por cada município, que fora utilizado de forma inteligente e estratégica.

Ao integrar governança, tecnologia e sustentabilidade, o modelo de destinos turísticos inteligentes demonstra um potencial significativo para melhorar a competitividade dos destinos e a experiência dos turistas, além de promover benefícios diretos para as comunidades locais. O estudo reforça que a governança participativa é fundamental para o sucesso dos DTIs, pois envolve a colaboração entre diversos atores, como empresas, governos e comunidades, otimizando a gestão e a implementação de políticas públicas voltadas ao turismo. No caso do Brasil, o projeto DTI Brasil, adaptado às especificidades territoriais e culturais do país, destaca-se por incluir novos eixos como segurança, mobilidade e criatividade, essenciais para enfrentar os desafios nacionais.

Além disso, o modelo está focado não apenas no turista, mas também na qualidade de vida dos residentes, o que reforça a importância de um planejamento estratégico que equilibre as demandas do turismo com a sustentabilidade ambiental, social e econômica. O seu sucesso dessa implementação depende da continuidade dos investimentos em tecnologia, da capacitação dos gestores e da participação ativa de todos os atores envolvidos. Acredita-se que o grande desafio do turismo para certificação de um destino turístico inteligente está no fomento de diálogo com outros órgãos públicos e instituições privadas não vinculadas diretamente ao planejamento e gestão do turismo, mas que estão interligadas a administração das cidades e regiões turísticas. Articulação com setores como segurança, saneamento, mobilidade, gestão e preservação de áreas naturais, zonas de interesse turístico, conservação do patrimônio histórico cultural, incentivos fiscais e legislação para esta atividade, caracterizam a necessidade do fortalecimento de uma grande rede de cooperação e governança. Esses desafios mostram como a colaboração entre diferentes setores e níveis de governo é crucial.

O estudo proposto, é uma tentativa de refletir sobre conceitos complexos que englobam território-rede, redes de cooperação, governança turística e destinos turísticos inteligentes. O conceito de território-rede destaca a interconectividade e interdependência das regiões turísticas, onde a cooperação entre diferentes áreas geográficas pode potencializar os

recursos disponíveis enriquecendo a experiência, planejamento e gestão estratégica em toda a cadeia produtiva do turismo. As redes de cooperação são relevantes nesse contexto, pois promovem a colaboração entre os atores sociais, nas diversas áreas, incluindo governos, empresas, comunidades locais e turistas, visando ao desenvolvimento sustentável e integrado do turismo. A governança turística, por sua vez, refere-se à implementação de políticas e estratégias coordenadas que assegurem a participação inclusiva e eficiente de todas as partes envolvidas na gestão do destino. Finalmente, os destinos turísticos inteligentes utilizam a tecnologia para coletar e analisar dados em tempo real, otimizando a gestão de recursos e melhorando a experiência do visitante e qualidade de vida do cidadão. Integrar esses conceitos proporciona um framework robusto para o planejamento e desenvolvimento de destinos turísticos que buscam ser, ao mesmo tempo, inovadores, sustentáveis e resilientes.

O estudo evidencia que a prática turística não apenas modifica o espaço físico, mas também redefine as relações sociais e culturais, demandando estratégias de gestão que valorizem a identidade local e a participação comunitária. A pesquisa revelou que, apesar dos desafios organizacionais e institucionais, a cooperação entre os agentes envolvidos na governança turística pode minimizar conflitos e potencializar o desenvolvimento regional, conforme observado no Polo São Luís. Reforça-se que a governança turística necessita de contínuo aprimoramento, levando em conta as especificidades locais e as pressões externas. O sucesso de uma rede de governança eficaz está na capacidade de promover a participação ativa de todos os envolvidos, visando ao equilíbrio entre desenvolvimento econômico, preservação ambiental e valorização cultural.

A integração das territorialidades e a articulação em redes geográficas oferecem uma perspectiva abrangente que pode guiar políticas e práticas mais justas e sustentáveis, beneficiando tanto os moradores quanto os visitantes dos destinos turísticos. Compreende-se ainda que o sucesso da governança regional no Polo São Luís depende de um compromisso contínuo com a capacitação, a inovação e a participação ativa de todos os envolvidos. A institucionalização das IGRs é um passo importante, mas é fundamental que haja mecanismos eficientes de monitoramento e avaliação para garantir a implementação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento sustentável do turismo. A integração das territorialidades e a articulação em redes geográficas oferecem uma perspectiva abrangente que pode guiar políticas e práticas mais justas e sustentáveis, beneficiando tanto os moradores quanto os visitantes dos destinos turísticos.

A governança regional do turismo, através de políticas públicas e iniciativas locais, demonstra ser um instrumento eficaz para mediar conflitos de interesse e promover um

desenvolvimento equilibrado e sustentável. Ressalta-se a importância de observar sobre a complexidade de articulação entre atores sociais em um destino turístico, revelando interesses distintos através de suas percepções sobre a realidade, tanto no campo pessoal quanto profissional. Neste caso, sugere-se aplicar pesquisas direcionadas que revele a percepção sobre o trabalho desenvolvido na IGR Polo São Luís e efeitos percebidos para o desenvolvimento da atividade turística nos municípios.

Com base na dedicação quanto aos estudos relacionados a DTI, observa-se um campo fértil de oportunidades de debates e novas produções acerca do tema e dos eixos que contemplem esse modelo, sobretudo na aplicação de estudos de caso nos municípios que estão participando do projeto DTI-Brasil, com objetivo de avançar em um campo maior sobre críticas e contribuições ao modelo no país. Em paralelo, sob a perspectiva de que o modelo DTI Brasil seja implantado em Instâncias de Governanças Regionais do Turismo, cabe um olhar sensível e responsável sobre as necessidades reais desses grupos de gestão nas regiões turísticas nacionalmente, para que não haja uma percepção de imposição ao modelo, mas sim de um projeto que impulse e potencialize o turismo no país.

## REFERÊNCIAS

- AIDI, Naïma; FABRY, Nathalie. (2022). **Beyond the certification of smart tourism destination: insights from the city of Medellín in Colombia**. *International Journal of Tourism Cities*. 10. 10.1108/IJTC-03-2022-0056.
- ALBINO, Vito; BERARDI, Umberto; DANGELICO, Rosa. M. **Smart Cities: definitions, dimensions, performance, and initiatives**. *Journal of Urban Technology*, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 3-21, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>. Acesso em: 02 jan. 2024.
- ALBUQUERQUE, Thyago; SOUZA, Ivanise; ARAUJO, Maria. (2024). **Estado da arte da pesquisa em Destino Turístico Inteligente (DTI) no Brasil: uma revisão sistemática**. *Marketing & Tourism Review*. 9. 10.29149/mtr.v9i1.8240.
- ALMEIDA FILHO, Paulo Gomes de. **“Aqui se faz Gostoso”**: uma etnografia do turismo em São Miguel do Gostoso/RN. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Natal: UFRN, 2014.
- ARAUJO, Maria. V., Barbosa de Freitas, H. B., Gomes, J. S., & Medeiros Brito, M. I. (2016). **O turismo potiguar que chegou a perder 100 mil desembarques**. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 10(3), 594–614. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v10i3.954>.
- BANTIM, Natasha. R.; FRATUCCI, Aguinaldo. C. (2019). **Gestão regional do turismo – participação e representatividade no Conselho Regional de Turismo das Agulhas Negras- RJ**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 13 (1), p. 108-124, jan./abr.
- BARBOSA, L. G. M. **Índice de Competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Relatório Brasil 2014**. Brasília, DF: SEBRAE, 2014.
- BÁRCIA, Liana Cid. **Governança turística da cidade de Búzios: um estudo sobre um potencial destino turístico inteligente**. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR*, Penedo, Volume 10, Número 1, jun. 2020, p. 172-201. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.
- BARDINI, Bernarda.; BIASONE, Ana Maria; CACCIUTTO, Mariangel; CASTELLUCCI, Daniela I.; CORBO, Yanina. A; ROLDÁN, Nadia.G; **Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte**. Disponível em: <http://nulan.mdp.edu.ar/1467/>, 2011.
- BENI, Mario. C. (Org.). **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. São Paulo: Manole, 2012. BOES, K., BUHALIS, D., INVERSINI, A. **Smart tourism destinations : ecosystems for tourism destination competitiveness**. *International Journal of Tourism Cities*, v. 2, n. 2, p. 108–124, 2016.

BENI, Mario. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2003.

BENI, Mario C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BERTON, L. H.; CUNHA, S. K. da.; CUNHA, J. C. da. **Planejamento e Governança de um Cluster Turístico**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais...Brasília: ANPAD, 2005.

BISSOLI, Maria Angela Marques Ambrizi. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 1999.

BLANCO, Javier. **Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación em el turismo digital**. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2015.

BORGES, Aylana. L. M; SILVA, Gilmara. B. **Mário Carlos Beni: contribuição para o estudo do turismo**. Revista de Turismo Contemporâneo– RTC, Natal, v. 4, ed. Especial, p. 41-61, abr. 2016.

BOULLÓN, Roberto. C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru, SP: Edusc, 2002.

BOULLÓN, Roberto. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 1990.

BRAMWELL, Bill.,& Lane, B. **Critical research on the governance of tourism and sustainability**. Journal of Sustainable Tourism. Vol. 19, may-june, 411-421, 2011.

BRANDÃO, Mariana; JOIA, Luiz. A.; TELES, Adonai. **Destino turístico inteligente: um caminho para transformação**. Anais [...] Seminário da ANPTUR - Associação de Pesquisa e Pós Graduação de Turismo, 2016. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/451.pdf> Acesso em: 01 mar. 2024.

BRANDÃO. Paulo Roberto Baqueiro. **Territórios do turismo, Territórios de todos? Um estudo comparado sobre urbanização e formação de territórios em balneários turísticos do Nordeste do Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Federal de Pernambuco- Recife.

BRASIL DEBATE. **Censo do IBGE: a urgência de moradia e transporte público**. Disponível em: <https://brasildebate.com.br/censo-do-ibge-a-urgencia-de-moradia-e-transporte-publico/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Catálogo de soluções tecnológicas para destinos turísticos inteligentes**, 2022.

BRASIL. **Agência Gov. Infraestrutura de transportes terá investimento R\$ 24 bi em 2024, aumento de 200% em relação a 2022**. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202407/governo-federal-vai-investir-r-24-bilhoes-na-infraestrutura-de-transportes-do-pais-em-2024-aumento-de-quase-200-em-relacao-a-2022> Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). **Com mais de 112 milhões de passageiros, setor aéreo tem melhor ano desde o início da pandemia.** Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2024/com-mais-de-112-milhoes-de-passageiros-setor-aereo-tem-melhor-ano-desde-o-inicio-da-pandemia#:~:text=A%20avia%C3%A7%C3%A3o%20civil%20brasileira%20movimentou,passageiros%20anuais%20desde%20a%20pandemia>. Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição Federal promulgada em 05 de outubro de 1988.** 5. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2012.

BRASIL. **Dez cidades passam a fazer parte do projeto Destinos Turísticos Inteligentes.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/06/dez-cidades-passam-a-fazer-parte-do-projeto-destinos-turisticos-inteligentes>. Acesso: 03dec2023.

BRASIL. Embratur. **Embratur destaca importância do turismo internacional durante encontro sobre promoção comercial.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2024/06/13/embratur-destaca-importancia-do-turismo-internacional-durante-encontro-sobre-promocao-comercial/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Embratur. **Melhor resultado da história: gastos de turistas internacionais no Brasil alcança marca de US\$ 3,7 bilhões no 1º semestre de 2024.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2024/07/29/melhor-marca-da-historia-gastos-de-turistas-internacionais-no-brasil-alcanca-marca-de-us-37-bilhoes-no-1-semester-de-2024/>. Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. **Mapa do Turismo 2024.** Disponível em: <https://mapa.turismo.gov.br/>. Acesso em: 15 mai 2024.

BRASIL. **Mapa do turismo 2023.** Disponível em: <https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>. Acesso em: 05dec2023.

BRASIL. Ministério da Cultura. **O mercado das indústrias criativas do Brasil (MICBR).** Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/micbr/noticias-1/o-mercado-das-industrias-criativas-do-brasil-micbr>. Acesso em: 19 jul. 2024.

Brasil. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil.** Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **IBGE confirma atividade turística como importante indutora da economia brasileira.** Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ibge-confirma-atividade-turistica-como-importante-indutora-da-economia-brasileira#:~:text=As%20atividades%20do%20setor%20de,quinta%2Dfeira%20\(02.03\)](https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ibge-confirma-atividade-turistica-como-importante-indutora-da-economia-brasileira#:~:text=As%20atividades%20do%20setor%20de,quinta%2Dfeira%20(02.03)). Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo: diretrizes, metas e programas: 2003-2007.** Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e**

**programas 2018- 2022.** Brasília/DF: MTur, 2018. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: uma viagem de inclusão 2007-2010.** Brasília/DF: MTur, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Processo de Transformação de Destinos em Destinos Turísticos Inteligentes: cartilha DTI Brasil.** 1. ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2021.

BRASIL. **MTur divulga cidades selecionadas para receberem metodologia que as transformarão em DTIs.** Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-divulga-cidades-selecionadas-para-receberem-metodologia-que-as-transformarao-em-destinos-turisticos-inteligentes-dti>. Acesso em 03dec2023.

BRASIL. **MTur divulga resultado preliminar dos municípios classificados na Estratégia Nacional DTI Brasil.** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-divulga-resultado-preliminar-dos-municipios-classificados-na-estrategia-nacional-dti-brasil>. Acesso: 29/05/2023.

BRASIL. **ONU coloca turismo no centro de políticas para proteção do meio ambiente e erradicação da pobreza.** Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/onu-coloca-turismo-no-centro-de-politicas-para-protecao-do-meio-ambiente-e-erradicacao-da-pobreza>. Acesso em: 04dec2023.

BRASIL. **Plano nacional de turismo 2018-2022.** Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-divulga-resultado-preliminar-dos-municipios-classificados-na-estrategia-nacional-dti-brasil>. Acesso em: 20 dec. 2021.

BRASIL. **Programa de Regionalização do Turismo.** Disponível em: [http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&Itemid=316](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=316). Acesso em: 05dec2023.

BRASIL. **Regionalização: Documento orientador Instância de Governança Regional.** Ministério do Turismo, 2019.

BRASIL. **Seminário Nacional de Regionalização do Turismo destaca avanços e parcerias no Salão Nacional do Turismo.** Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/seminario-nacional-do-programa-de-regionalizacao-do-turismo-destaca-avancos-e-parcerias-no-salao-nacional-do-turismo>. Acesso dia 15 mai 2024.

BRASIL. **Turismo fecha primeiro semestre criando quase 100 mil vagas de empregos.** Disponível em: Ministério do Turismo. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-fecha-primeiro-semester-criando-quase-100-mil-vagas-de-empregos>. Acesso em: 02 ago. 2024.

BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. **Smart Tourism Destinations enhancing tourism experience through personalisation of services** In: TUSSYADIAH, I.; INVERSINI, A., (Ed.). ENTER 2015 of the International Conference in Lugano. Switzerland: [s.n.], 2015. p. 377- 389. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9_28). Acesso em: 01 fev. 2024.

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. **Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services**. 2015, Springer International Publishing Switzerland, 2015. p.377–389.

Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-14343-9>. Acesso em: 05 dec2023.

CANTALICE, L. R. **Tipologia de governança e sua contribuição para a sustentabilidade da atividade turística: uma análise no destino turístico do Conde- PB**. 2016. 229p. Tese (Doutorado em Recursos Naturais). Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1019> Acesso em: 15 dez. 2023.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida sustentável**. São Paulo, Cultrix, 2002.

CARVALHO, Fernanda Cunha. **Políticas públicas e governança do territorial do turismo no estado do Maranhão**. Geotextos- Revista da Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal da Bahia (BA). Vol. 15, n. 1, julho 2019. 157-179.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo: atividade marcante**. 4º Ed. Caxias do Sul: EDUCS,2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONCEIÇÃO, Cálidon. C. **Modelo analítico de governança regional de turismo - MAGRET**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo,2020, 14 (2), p. 123-138,maio/ago.

COOPER, Chris. *et al.* **Turismo, princípios e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORIOLOANO, Luzia. N. M. T. **Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudança**. Fortaleza: EdUECE, 2009.

CORRÊA, Roberto. Lobato. **“Sobre agentes sociais, escala e produção do espaço: um texto para discussão”**. In: CARLOS, A. F. A.; SOUZA, M. L.; SPOSITO, M. E. B. A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios. Editora Contexto, São Paulo, 1ª edição. p. 41-53, 123-147. 2013.

CORRÊA, Stela; GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos. **Destinos Turísticos Inteligentes: um estudo bibliométrico**. Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR, Penedo, Volume 9, número1, jun.2019, p.40-61. Disponível em: < <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur> >. Acesso em: 10 mar. 2024.

CORRÊA. Roberto Lobato. **Dimensões de análise das redes geográficas**. In: CORRÊA, R.L. (org.). *Trajetórias geográficas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, p. 107-118

CORRÊA. Roberto Lobato. **Redes geográficas: reflexões sobre um tema persistente**. Revista Cidades, 2012, vol. 9, n. 16, p. 199-218.

COSTA, Cálidon. **Governança: Desafios e Oportunidades**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=4mo59tD\\_lfc](https://www.youtube.com/watch?v=4mo59tD_lfc). Acesso dia: 15 mai 2024.

COSTA, Sarany; CARVALHO, Conceição. **Instância de Governança Regional: uma perspectiva para o desenvolvimento turístico do Polo São Luís**. *Cadernos de Pesquisa*, p.

73–87, 17 Jul 2014. Disponível em:  
<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/2597/0>.  
 Acesso em: 17 abr.2024.

COUTINHO, Ana. Nóbrega, Wilker.R.M. **Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 13 (3), p. 55-70, set./dez. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543>, 2019.

CRUZ, Rita. C. A. da. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2000.

CURITIBA DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE. Disponível em:  
 <<https://destino inteligente.curitiba.pr.gov.br/sobre/2630> >. Acesso em: 13 abr. 2024.

CUTRIM, Klautenys; CARVALHO, Conceição; COSTA, Sarany. **Instância de Governança: Avaliação do Estágio Evolutivo da IGR do Polo São Luís**. X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Universidade de Caxias do Sul (RS), 2013.

DATAFOLHA. **Avaliação de oito meses do presidente Lula**. Opinião Pública, dossiês. Brasil, set. 2023. Disponível em:  
<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2023/09/15/avlcnllrsmd8194949-14-09-23.pdf>.  
 Acesso em: 19 jul. 2024.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

Dias, Leila C. **Os sentidos das redes: notas para discursão. Redes, Sociedades e Territórios**. Editora EDUNISC, 2005.

Dias, Leila C. **REDE GEOGRÁFICA**. GEOgraphia, v. 22, n. 49, 14 dez. 2020.

DIAS, Leila C.. **Redes: Emergência e Organização**. In: CASTRO, Iná Elias de et al. (Orgs.) Geografia: conceitos e temas. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 141-62.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Política pública: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIMENSÃO68. **Destinos Turísticos Inteligentes: a importância da Governança do Turismo**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=5zHUF\\_4V3Ac&t=1417s](https://www.youtube.com/watch?v=5zHUF_4V3Ac&t=1417s)  
 Destinos Turísticos Inteligentes: a importância da Governança do Turismo. Acesso: 15 mai 2024.

DOLLFUS, Olivier. **O espaço geográfico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991.

ENDRES, Ana Valéria; LACERDA, Paulo Henrique; TOMAZZONI, Edgar. **Cooperação em Redes de Políticas Públicas de Turismo com Base na Confiança Interpessoal: Evidência do caso de Petrolândia/PE**. Revista de Turismo Contemporâneo, Natal, v. 12, n. 2, p. 343-369 mai/ago.2024.

ERRICHELLO, L.; MARASCO, A. **Tourism Innovation Oriented Public-Private Partnerships for Smart Destination Development**. Knowledge Transfer to and within Tourism, [S.l.], v. 8, p. 147-166, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/S2042-144320170000008010>.

ESTEBAN, Elsa González. (Ed.). **Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI**. Granada: Comares, 2013.

EURONEWS EM PORTUGUÊS. **Benidorm quer ser um destino turístico sustentável e inclusivo**. Youtube, 16 de dezembro de 2019. 5min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=u1V5a-C1kpY>. Acesso em: 11 de maio de 2024.

FERRÃO, João. (2010). **Governança e ordenamento do território: reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática**. In: Prospectiva e planejamento, Vol 17, pp 129-139.

FRATUCCI, Aguinaldo. C. (2008). **A dimensão espacial nas políticas públicas brasileiras de turismo: as possibilidades das redes regionais de turismo**. Niterói-RJ: UFF, 308 f. Tese (doutorado), Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ.

FRATUCCI, Aguinaldo. C. **Refletindo sobre a gestão de espaços turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo**. Turismo em análise, v.20, n.3, dezembro 2009.

FRATUCCI, Aguinaldo. C. **Turismo e território: relações e complexidades**. Caderno Virtual de Turismo, vol. 14, núm. 1, novembro-, 2014, pp. 87-96. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholder:theory and practice**. New York: Oxford Univesity Press, 2006.

GARDOLINSKI, Stella Antoniazzi; KUSS, Ana Carolina; NAKATANI, Márcia Shizue Massukado. **Análise do Turismo Internacional nos Países da América Latina: 2006 a 2019**. Governança, competitividade e destinos inteligentes. Livro eletrônico- Itajaí: Ed. da Univali, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GÓIS, Marcos. P. F. de. (2020). **TURISMO, TERRITÓRIO E URBANIZAÇÃO: uma reanálise do caso do município de Angra dos Reis e da Região turística da Costa Verde (RJ)**. Geo UERJ. 10.12957/geouerj.2020.33263. .

GOMES, Bruno. M. **Políticas públicas de turismo: interação empresários-setor público em Curitiba sob a ótica institucional**. 2015. Tese (Doutorado). Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/1884/37896/1/R%20-%20T%20%20BRUNO%20MARTINS%20AUGUSTO%20GOMES.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2023.

GOMES, Ewerton Lemos; GANDARA, José Manoel; IVARS-BAIDAL, Josep A. **É importante ser um destino turístico inteligente?** A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 11, n. 3, p. 503–536, 2017. Disponível em: <<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/69907>>. Acesso em 18 mar. 2024.

GOMES, Ewerton Lemos; GÂNDARA, José Manoel; IVARS-BAIDAL, Josep. **É importante ser um destino turístico inteligente?** A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 11, p. 503- 536, 2017. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1318>

GONÇALVES, Alcindo. (2005). **O Conceito da Governança**. Anais XIV Congresso Nacional Conpedi, Fortaleza, CE-Brasil.

GONÇALVES, Eduardo; Pereira Pérez, Xerardo; Santana Talavera, Agustín. **Governança e Turismo**. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 16 N.o 2. Págs. 531-535. 2018 <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.039>.

GONZÁLEZ, Francesc. (2019). **Building sustainable smart destinations: an approach based on the development of Spanish smart tourism plans**. *Sustainability*, 11(23), 6874.

GONZÁLEZ, María Velasco. **Gestión de destinos turísticos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino?** In. XVIII Simposi Internacional de Turisme y Lleure, 2008.

GRACIANO, Pollyana. F.; HOLANDA, Luciana. A. de. **Análise bibliométrica da produção científica sobre turismo de base comunitária de 2013 a 2018**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 14, n. 1, pp. 161- 179, 2020. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i1.1736>.

GRETZEL, Ulrike. **Smart Tourism: hype or real opportunity?** In: Conference TTRA Canada University of Southern California. Halifax, Nova Scotia, set. 2018. Disponível em: <https://ttra.com/wp-content/uploads/2018/01/Smart-Tourism-Hype-or-Real-Opportunity.pdf>. Acesso em: 10 set. 2023.

GRETZEL, Ulrike., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). **Smart tourism: foundations and developments**. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.

GRETZEL, Ulrike; WERTHNER, H.; KOO, C.; LAMSFUS, C. **Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems**. *Computers in Human Behavior*, [S.l.], v. 50, p. 558-563, 2015c. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>. Acesso em: 05 jan. 2024.

GUERRA, G. R.; SILVA, G. G. L.; TOMAZZONI, E. L.; BRAGA, D. C. (org.). **Gestão regional e políticas públicas de turismo**. São Paulo: Edições EACH, 2021. 1 ebook.

GUIMARÃES, Thays. V. **O papel dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas (CGPP): uma análise sobre conselhos municipais de turismo sob a perspectiva das teorias de governança**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013. HALL. Colin. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

HAESBAERT, Rogério. **A multiterritorialidade do mundo e o exemplo da Al Qaeda**. Terra Livre, São Paulo, v. 1, n. 18, jan. /jun. 2002, p.37- 46.

HAESBAERT, Rogério. **O Mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HAESBAERT, Rogério. **Territórios Alternativos**. São Paulo: Contexto, 2006.

HALL, Colin Michael. (2011) **Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change?** Journal of Sustainable Tourism, s.l, 19(4), 649–671.

HALL, Colin Michael. Hall. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. 2001. Editora Contexto. São Paulo, 296pp, ISBN 85-7244-188-3 (Pbk) (Portuguese translation)

HALL, Colin Michael. **Uma tipologia de governança e suas implicações na análise da política de turismo**. Journal of sustainable tourism, 19 (4-5), 437-457.2011.

IESE. **Cities in Motion**. Business School. Navarra: University of Navarra. Center for Globalization and Strategy, 2015.

INVAT-TUR. Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas. **Destinos turísticos inteligentes: Manual operativo para la configuración de destino turísticos inteligentes**. Alicante: Universidade de Alicante, 2015. Disponível em: <https://www.thinktur.org/media/Manual-de-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

IVARS, Josep.A. **Planificación turística de los espacios regionales en Españã**. Madrid: Sintesis,2003.

IVARS-BAIDAL, J. A.; SOLSONA-MONZONÍS, J.; GINER-SANCHEZ, D. **Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): el nuevo enfoque de los destinos inteligentes**. Documents d’Anàlisi Geogràfica, v. 62, n. 2, p. 327-346, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/78536282.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2024.

IVARS-BAIDAL, Josep. A.; SOLSONA-MONZONÍS, Javier; GINER-SANCHEZ, Davi. **Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): el nuevo enfoque de los destinos inteligentes**. Documents d’Anàlisi Geogràfica, v. 62, n. 2, p. 327-346, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/78536282.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

JARDIM, Fernando. N. (2019). Smart destinations as method to rethink tourism marketing: a simplified method that any business or destination can implement it!. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Propaganda e Marketing] [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=77\\_04848](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=77_04848).

KALAOUM, Fausi; TRIGO, Luiz G. G.. **Reflexões Teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística**. Rosa dos Ventos, vol. 13, núm. 1, 2021 Universidade de Caxias do

Sul, Brasil.

KNAFOU, Rémy. **Turismo e território: por uma abordagem científica do turismo**. IN: RODRIGUES, A. (Org). Turismo e Geografia: Referenciais teóricos e enfoques regionais. Ed. Hucitec, São Paulo, 1999.

KOO, Chulmo.; PARK, Jae.; LEE, J. **Smart tourism: traveler, business and organizational perspectives**. Inform & Management, [S.l.], v. 54, n. 6, p. 683-686, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/information-and-management/vol/54/issue/6>. Acesso em: 27 dez.2023.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. 3.ed. São Paulo: Aleph, 2003.

LA ROCCA, Rosa. A. (2014). **The Role of Tourism in Planning the Smart City**. TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment, 7(3), 269–283. <http://doi.org/10.6092/1970-9870/2814>.

LEONIDIS, A.; KOROZI, M.; MARGETIS, G.; GRAMMENOS, D.; STEPHANIDIS, C. **An inteligente hotel room**. In: AUGUSTO, J. C.; WICHERT, R.; COLLIER, R.; KEYSON, D.; SALAH, A. A.; TAN, A. H. (Ed.). Ambient Intelligence. [S.l.]: Springer International, 2013. p. 241–246. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03647-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03647-2_19). Acesso em: 05 jan. 2024.

LIMA, Daene. S. de M., Mendes Filho, Luiz; Corrêa, Cynthia, & Mayer, Verônica. F. (2021). **Análise da cidade de Natal/RN como Destino Turístico Inteligente a partir do modelo INVAT.TUR**. Marketing & Tourism Review, 6(1).

LIMA, Luiz Cruz. **Dinâmicas territoriais em espaços globalizados**. In SIVA, José Borzacchiello; LIMA, Luiz Cruz; ELIAS, Denise (org.). Panorama da Geografia brasileira 1. São Paulo: Annablume, 2006, p. 95-108.

LÓPEZ DE ÁVILA, A.; LANCIS, E.; GARCÍA-SÁNCHEZ, S.; ALCANTUD, A.; GARCÍA, B.; MUÑOZ, N. **Smart Destinations Report: building the future. Diretrizes de operação para tornar-se um destino inteligente: guia prático**. Madrid, 2015. Disponível em: [https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/\\_Report-on-smart-destinations-en.pdf](https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/_Report-on-smart-destinations-en.pdf). Acesso em: 15 jan. 2023.

LÓPEZ DE ÁVILA, Antonio ; GARCÍA-SÁNCHEZ, Susana. **Destinos turísticos inteligentes**. Harvard Deusto Business Review, [S.l.], n. 224, p. 61-69, 2015. Disponível em: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/395/LOPEZ%20DE%20AVILA%20y%20GARCIA.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2024.

LUCILA, S. M. **Destinos Turísticos Inteligentes: una perspectiva desde la inclusión social y la participación comunitária**. Actas [...]. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Sant Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant, 2017, p. 215-228. Disponível em: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/70136>. Acesso em: 16 nov. 2019.

MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-**

**organização.** Brasília: WWF Brasil, 2003.

MASCARENHAS, Gilmar. **Fundamentos geográficos do turismo.** Volume 1. 2, ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2013. 246 p.

MASINA, Renato. **Introdução ao estudo do turismo: conceitos básicos.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 2002. 128p.

MAZARO, Rosana. M.; PANOSSO NETTO, Alexandre. Competitividade e inovação em Turismo. In: BENI, Mario Carlos (Org.). **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters.** São Paulo: Manole, 2012.

MEDAGLIA, Juliana; ORTEGA, Cristina Dotta. **Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório.** InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 126-147, 2015. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/89926>. Acesso em: 05 mai. 2024.

MEDIOTTE, E. J. **Avaliação da Governança em Instâncias Deliberativas Coletivas e sua relação com o Planejamento Turístico no município de Tiradentes (MG).** 2020. 241 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG.

MENDES FILHO, L.; SILVA, J. C.; SILVA, D. S. **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, p. 98-124, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MENEGHEL, Lirian. M.; TOMAZZONI, Edegar. L. **A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR).** Revista Turismo Visão e Ação, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 246-260, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056074008.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Institucionalização da Instância de Governança Regional.** Programa de Regionalização do Turismo, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

MUNIZ, E. C. L. et al. **Customer knowledge management and smart tourism destinations: a framework for the smart management of the tourist experience – SMARTUR.** Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 5, p. 1336-1361, 2020.

MUSSO, Pierre. (2001). **Genèse et critique de la notion de réseau.** In: PARROCHIA, D. (org.). Penser les réseaux. Seyssel: Champ Vallon, p.194-217.

MUSSO, Pierre. (2003). **Critique des réseaux.** Paris: PUF, 2003.

NERY, C.; SOUZA, J.; TOMAZZONI, E. L. **Análise do Plano de Turismo Municipal de São Paulo (PLATUM), com enfoque no desenvolvimento econômico.** Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. 9, n. 2, pp.19-54, 2015.

NÓBREGA, Wilker. R. D. M. (2012). **Turismo e políticas públicas na amazônia brasileira: instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, oeste do estado do Pará.** Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos.

NUNES, Ricardo F.; Medaglia, Juliana; Stadler, Adriano. (2020). **Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências.** AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 9(1), 61 – 73.

NUNES, Ricardo F.; MEDAGLIA, Juliana; STADLER, Adriano. **Destinos Turísticos Inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências.** AtoZ - Novas Práticas em Informação e Conhecimento, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 61-73. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/71613>. Acesso em: 21 jan. 2024.

NUNES, Ricardo; MEDAGLIA, Juliana; STADLER, Adriano. **Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências.** Revista Eletrônica AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento. Universidade Federal do Paraná. V.09. 2020.

OLIVEIRA, Aldeni. M. de; GEREVINI, Alessandra M.; TROHSCHOEIN, Andreia A. G. **Diário de bordo: uma ferramenta metodológica para o desenvolvimento da alfabetização científica.** Revista Tempos e Espaços em Educação, n. 10, v. 22, p. 119-132, 2017.

OLIVEIRA, Rafael. **Destinos Turísticos Inteligentes: o que são?** Turismo e Inovação. 2018. Disponível em: < <http://turismoeinovacao.com/tecnologia/destinos-turisticos-inteligentes-o-que-sao/> >. Acesso em: 12 mai.2024.

OLIVEIRA, Thayeley; PEREIRA, Melise. **Instância de Governança da Região Turística da Costa Doce, Rio Grande do Sul: um estudo de caso.** Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, v.41, n.138, p.53-69, jan./jun. 2020.

OMT (2003) **OMT Turismo internacional: uma perspectiva global.** 2. ed. São Paulo: Bookman.

PAIXÃO, D. L. D.; MOLTENI, A. da C.; CRUZ, M. M. da. **Convention & Visitors Bureaux (CVBX) e Marketing Colaborativo: estudo sobre os motivos de cooperação dos atores do destino nas ações do CVB de Curitiba – Paraná.** Revista Turismo Visão e Ação, v. 22, n. 2, pp.355-379, 2020. <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n2.p355-379>.

PANOSSO NETTO, Alexandre; NECHAR, Marcelino Castillo. **Epistemologia do turismo: escolas teóricas e proposta crítica.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 8(1), p.120-144, jan./mar. 2014

PEREIRA, Gabriela Viale et al. **Governança inteligente no contexto das cidades inteligentes: uma revisão da literatura.** Política de Informação, v. 23, n. 2, pág. 143–162, 2018. Doi: <https://doi.org/10.3233/IP-170067>.

PEREIRA, Luciane de Carvalho. **A governança do turismo na região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes.** Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação), Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, p.224. 2021.

PEREIRA, Luciane. **A Governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.** Dissertação (Mestrado em Tecnologias da

Informação e Comunicação). Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá. Santa Catarina, p. 224. 2021.

PETROCCHI, Mário. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PINTO, M. J. A. (2018). **Destinos turísticos inteligentes: o caso de Curitiba/PR (Brasil)**. Turismo e Sociedade, 10(3).

POCIDONIO, Eluan; MENDES, Telma. **Geografias e Turismo**. Espaço Aberto Espaço Aberto, PPGG - UFRJ, V. 5, N.2, p. 31-48, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Referência em turismo inteligente, Curitiba recebe feira internacional de 17 a 19 de março**. Disponível em: <<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/referencia-em-turismo-inteligente-curitiba-recebe-feira-internacional-de-17-a-19-de-marco/72574>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

RAMOS, S. P. **Desafios do planejamento e desenvolvimento do turismo cultural em centros históricos tombados: o caso de Penedo – Alagoas**. Revista Brasileira de Gestão Urbana (URBE), v. 11, p. 1- 14. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20180075>.

RANDOLPH, Rainer. **A sociedade em rede**. Resenha. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, n.2, p.111-113,2000.

RANGEL, Brendha Stacy; MEDAGLIA-SILVEIRA, Juliana. **Fluxo de informação em instâncias de governança no turismo: estudo com base na adetur rotas do Pinhão/PR. Informação e Informação**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. Londrina-PR. V. 28, n. 3, p. 328– 346, jul./set. 2023. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/informacao/>. Acesso dia 09 sep. 2024.

REBOLLO, José F. V.; López, Francisco P.; Gómez, Manuel M.; Clavé, Salvador A. **Análisis territorial y planificación de destinos turísticos**. Valencia, 2011.

RED ARGENTINA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES. Disponível em: <https://www.reddti-ar.com.ar/home/v696fc/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo e pesquisa científica**. Campinas: Papirus, 1996.

REVISTA DO CENTRO DE PESQUISA E FORMAÇÃO. São Paulo. Junho, 2021. Disponível em: <https://portal.sescsp.org.br/online/revistas/edicoes/749>. Acesso em: 17 abr. 2024.

RIGOLDI, Aracelis; SPERS, Valéria; VIEIRA, Marli. **Políticas públicas de turismo en brasil: un análisis de la producción científica en el período de 2006-2016**. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, [S.l.], v 27, p. 699-715, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322018000300012&lng=es&nrm=isso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322018000300012&lng=es&nrm=isso). Acesso em: 21 jan. 2024.

RODRIGUES, C. G. de O.; ABRUCIO, F. L. **Parcerias e concessões para o desenvolvimento do turismo nos parques brasileiros: possibilidades e limitações de um novo modelo de Governança**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 13, nº 3, pp. 105-120, 2019. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1575>

- RODRIGUES, Suelen L.; Souza, Marcelino. **O papel das Governanças na regionalização do turismo.** Revista Brasileira de Ecoturismo, São Paulo, v.8, n.2, mai/ago2015, pp.234-250.
- ROSENAU, James. **Ordem e transformação na política mundial.** In. Rosenau, J.; Czempiel, E-O. (Eds.). Governança sem governo. Ordem e transformação na política mundial. São Paulo: Ed. UnB, 2000, pp. 11-46.
- RUSCHMANN, Doris. V. M.; Anjos, Francisco. A.; Arnhold, Marcos Jr. (2017). **Indicadores de avaliação de governança em destinos turísticos –uma análise da aplicabilidade dos modelos propostos.** Applied Tourism, 2(1), 128-148.
- SANTOS JÚNIOR, A.; MENDES FILHO, L.; ALMEIDA-GARCÍA, F.; MANUELSIMÕES, J. **Smart tourism destinations: um estudo baseado na visão dos stakeholders.** Revista Turismo em Análise, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 358-379, dez. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/125769>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- SANTOS, Gislene Aparecida dos. Redes e Território: Reflexões sobre a migração. In: DIAS, Leila Christina; SILVEIRA, Rogério Leandro da. Redes, Sociedade e Territórios. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.
- SANTOS, Maria Helena de Castro. (1997). **Governabilidade, Governança e Democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-Legislativo no Brasil pós-constituente.** Dados. Revista de Ciências Sociais 40(3), 333–376.
- SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço.**4. Ed. São Paulo: EDUSP, 2012.
- SANTOS, Milton. Da Totalidade ao Lugar. São Paulo: EDUSP, 2013.
- SANTOS, Milton. **Espaço e método.** São Paulo: Nobel, 1997.
- SANTOS, Milton. **Uma Ordem Espacial: A Economia Política do Território.** In **GeoINova**, n.3, 2001, p. 33-48.
- SANTOS, Saulo et al. **Destino turístico inteligente e a experiência turística: caso de um destino patrimônio cultural da humanidade na região Nordeste do Brasil.** Marketing & Tourism Review. Belo Horizonte – MG. V. 4, n. 2, ago-dez, 2019.
- SANTOS, Saulo. R. dos; Gonçalves Gândara, José. M.; Lucas Leite, Angela. R.; Gomes de Souza, Anderson. (2020). **Destino turístico inteligente e a experiência turística: caso de um destino patrimônio cultural da humanidade na região Nordeste do Brasil.** *Marketing & Tourism Review*, 4(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v4i2.5613>.
- SANTOS, Silvana Kloster dos. **Territórios de Governança e suas Redes Geográficas: Estudos sobre o desenvolvimento do turismo rural nos Campos Gerais/PR, Brasil e da Comunidade Autônoma de Aragão, Espanha.** 2017. 212 f. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, 2017.
- SANTOS, Yuri; EMMENDOERFER, Magnus; MEDIOTTE, Elias; MATOS, Melina. **Planejamento e governança no contexto do desenvolvimento sustentável do turismo: uma revisão sistemática.** Revista Caminhos de Geografia. Uberlândia-MG. V. 23, n. 90 dez./2022, p. 301–316.

SANTOS, Maria .H.C. (1997). **Governabilidade, Governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente.** Dados. Revista de Ciências Sociais,40 (3), 333-376.

SANTOS-Júnior, Adalberto; AUGUSTO-Biz, Alexandre; ALMEIDA-García , Fernando; MENDES-FILHO, Luiz (2019). **Entendiendo la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes: el caso de florianópolis - Brasil.** International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 4(1), 29-39.

SAQUET, Marcos. (2020). **Desenvolvimento territorial: relações e redes de cooperação nos territórios.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=otwMd7WuXI8>. Acesso em: 10out2023.

SAQUET, Marcos. A. **Por uma Geografia de Territorialidades e das Temporalidades: Uma concepção multidimensional voltada para a cooperação e para o desenvolvimento territorial.** São Paulo: Outras Expressões, 2011.

SAQUET, Marcos. A. **Território e Desenvolvimento: diferentes abordagens.** Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.

SAQUET, Marcos. **Território e Desenvolvimento: diferentes abordagens.** Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.

SAQUET, Marcos; SPOSITO, Eliseu. **Território, territorialidade e desenvolvimento: diferentes perspectivas no nível internacional e no Brasil.** In: CANDIOTTO, L.; ALVES, A.; CARRIJO, B. (Orgs.). Desenvolvimento territorial e agroecologia. São Paulo: Expressão Popular, 2008. p.15-31.

SCHNEIDER, Sergio; TARTARUGA, Ivá. **Território e abordagem territorial: das referências cognitivas aos esportes aplicados à análise dos processos sociais rurais.** Raízes: revista de ciências sociais. Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba. Vol.23, nº01 e 02, p.99-117. 2004.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE SÃO LUÍS. **Central de Atendimento ao Turista (CAT).** Disponível em: < <https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3169>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE SÃO LUÍS. **Museu da Gastronomia Maranhense.** Disponível em: <<https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3168>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SEGITTUR. (2015). **“Smart destination: informe destinos turísticos inteligentes:**

**Bogotá, third city in Latin America to be accredited as a Smart Destination.** Disponível em: <https://www.segittur.es/en/press-releases/bogota-third-city-in-latin-america-to-be-accredited-as-a-smart-destination/> . Acesso em: 30 fev. 2023.

SEGITTUR. **Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro.** Madrid, 2015. Relatório. Disponível em: <<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Libro-Destinos-Inteligentes-en-Español.pdf>>. Acesso em: 19/06/2022.

SEGITTUR. **Medellín é a segunda mais importante da Colômbia e capital do departamento de Antioquia.** Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/medellin-colombia-2/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Destinos Turísticos Inteligentes. Cómo convertirse en un DTI.** SEGITTUR S.A. Madri, Espanha, 2019. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 15 dez. 2023.

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Guía de Reactivación de Destinos Turísticos Inteligentes En el contexto del #COVID19.** Madri, Espanha, 2020. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 16 dez. 2023.

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **O que é Rede DTI?** Madri, Espanha, 2022. Disponível em: <https://www.destinosinteligentes.es/que-es/>. Acesso em: 05 abr. 2024.

SEGITTUR. Sociedade Estatal Espanhola para Gestão da Inovação e das Tecnologias Turísticas. **Libro Blanco de Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo futuro.** Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015. 207p. Disponível em: <http://www.segittur.es/es/DTI/dti-detalle/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes>. Acesso em: 15 dez. 2023.

SEGITTUR. **Nace la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes.** 12 jul. 2022. Disponível em: . Acesso em: 30 fev. 2024.

SILVEIRA, Marcos.A.T. da. **Geografia aplicado ao Turismo: fundamentos teórico-práticos.** Editora Intersaberes, Curitiba, 2014.

SILVEIRA, Marcos.A.T. da. **Turismo, políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento: um foco no Estado do Paraná no contexto regional.** 279 f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Programa de Pós- Graduação em Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SINGER, Paul. **Economia Política da Urbanização.** São Paulo: Contexto, 1998.

SIQUEIRA, Ana. C. S.; BERDNACHUK, Carla. A. **Lugar Turístico e a Relação com as Redes Geográficas e a Mobilidade.** Caderno Prudentino de Geografia, Presidente Prudente, n. 41, v. 4, p. 103-117, Jul./Dez. 2019.

SOUZA, Alessandra Ester de; FAHS, Ibrahim Nazem; SIELSKI, Rayza; HEYSE, Halina Linzmeier; TEIXEIRA, Cristina Frutuoso. **Abordagem interdisciplinar: a compreensão do meio ambiente com o uso de diários de bordo como ferramenta pedagógica.** In: XII Congresso Nacional de Educação. 2015, Curitiba. Abordagem interdisciplinar: a compreensão do meio ambiente com o uso de diários de bordo como ferramenta pedagógica. Curitiba, 2015.

SOUZA, Marcelo José Lopes de. **O território: sobre espaço e poder. Autonomia e desenvolvimento.** In CASTRO, I. E. de; GOMES, P. C. da C.; CORRÊA, R. L. (Orgs.). **Geografia: conceitos e temas.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001, p.77- 116.

SOUZA, Marcelo José. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SPOSITO, Eliseu. S. **A questão do método e a crítica do pensamento geográfico**. In: CASTRO, I. E.; MIRANDA, M. ; EGLER, C. A. Redescobrimo o Brasil: 500 anos depois. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil: FAPERJ, 2010. p. 347-359.

SPOSITO, Eliseu. **Sobre o conceito de território: um exercício metodológico para a leitura da formação territorial do sudoeste do Paraná**. In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. Território e Desenvolvimento: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.

TINEO, Daniela e Tomazzoni, Edegar. (2017). **Santos e região convention & visitors bureau e a governance para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP)**. Caderno Virtual de Turismo, 17(3), 113-130. <http://dx.doi.org/10.18472/cvt.17n3.2017.1195>.

TOMIO, Marialva; SCHMIDT, Carla M. **Governança e Ações Coletivas no Turismo Regional: a experiência dos Empreendedores da Região Oeste do Paraná**. Turismo: Visão e Ação, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 710–739, 2015. DOI: 10.14210/rtva.v16n3.p710-739. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/7747>. Acesso em: 3 nov. 2023.

TRETIN, Fábila. (2016). **Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS**. Pasos, 14(3), 645-658.

VALLS, Josep-Francesc. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. FGV Editora, 2006.

VEIGA, José Eli. **Cidades Imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula**. Campinas - São Paulo, Editores Associados, 2002.

VELASCO, Gonzalez Maria. (2013). **Gestión pública Del turismo La gobernanza**. In Fernández, J. & Sánchez, Y(Eds\_). Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.

VELASCO, Gonzalez Maria. **Entre el poder y la racionalidade: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo**, Pasos – Eletrônica, v. 14, n. 3, edição especial, p. 577-594. 2016.

VELASCO, Gonzalez Maria. **Governança turística: Políticas públicas inovadoras ou retórica banal?** Caderno Virtual de Turismo. edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo. rio de Janeiro, v. 14, suppl.1, s.9-s.22, nov. 2014.

VIEIRA, Aline. R. M. Planejamento e políticas públicas de turismo: análise dos módulos operacionais do programa de regionalização do turismo no polo São Luís-MA. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

WASHBURN, Doug et al. Helping CIOs Understand “ Smart City ” Initiatives. Cambridge: Forrester, 2009.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Tourism Definitions**. UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

YIN, Robert K. **Case study research: desing and methods**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman,

2001.

ZAPATA, Tânia Regina. **Turismo: guia de constituição e fortalecimento das instâncias e governanças regionais**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará. SEBRAE. Juazeiro do Norte-Ceará. 2020.

Zúñiga Collazos, Alexander et al. **Public policy and its impact on innovation, competitiveness, and performance in the tourism sector**. Cogent Social Sciences (2023), 9: 2249692 <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2249692>

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Análise das atas IGR Polo São Luís – ano 2021

ANÁLISE DE ATAS CONFORME MATRIZ DE REQUISITOS PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DTI EM TRANSFORMAÇÃO- EIXO GOVERNANÇA						
ANO 2021						
ACÇÃO IGR POLO SLZ	LOCAL	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
Ano/mês: Janeiro de 2021. Local: São Luís Quantidade participantes: 12. Presencial	SÃO LUÍS			SETUR São Luís SETUR São José de Ribamar	SENAC	UFMA IFMA
1 Publicação das atas de reuniões do ano de 2021 no site Setur São Luís.		Gestão digital 32.	Efetiva	SETUR Maranhão SETUR Raposa SETUR Alcântara		
2 Elaboração da agenda de reuniões		Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva			
3 Planejamento das ações do Polo São Luís em 2021		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
4 Apresentação de cases exitosos das Instâncias de Governança dos Polos turísticos do Maranhão em formato virtual.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
5 Realização da nova eleição dos representantes do Polo São Luís		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
6 Linha de crédito para barqueiros de Raposa, São Luís e Alcântara		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
7 Parcerias com Setur São Luís para parceria com as coordenações de Análise Mercadológica, Qualidade e Promoção.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
8 Promoção do roteiro integrado Polo São Luís nas redes sociais		Participação e Gestão aberta 37. Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
9 Continuidade ao Plano de Ação desenvolvido pela gestão de 2018/2019		Participação e Gestão aberta 37.	Não efetiva			
Ano/mês: 25 de março de 2021 Quantidade participantes: 13. Formato online	Raposa			Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
10 Atualização e/ou elaboração do Programa de Desenvolvimento Turístico do Estado do Maranhão		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR SLZ SETUR SIR	SENAC	UFMA IFMA
11 Criação do vídeo promocional sobre a retomada da atividade turística com reforço aos protocolos de segurança.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR RAPOSA SETUR ALCANTARA		
12 Troca de experiência entre os municípios para sobre a retomada do turismo e os protocolos de segurança adotados		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO SETUR MA		
13 Realização do inventário turístico de Paço do Lumiar com suporte da UFMA.		Planejamento e usos do solo 34.	Efetiva			
14 Encontro virtual com a Instância do Polo Chapada das Mesas		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
15 Sugestões para promover o polo através das redes sociais e aprovação em assembleia para criação de canais de comunicação		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
16 Criação de bolsa permanente para 02 estagiários do IFMA e UFMA através de projeto de pesquisa ou extensão para gerenciamento da rede social e organização administrativas.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
17 Realização de entrevistas com moradores locais para divulgação dos atrativos do Polo nos municípios e divulgação das redes sociais.		Participação e Gestão aberta 36. Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva			
18 Compartilhamento do modelo de projeto pelos professores da UFMA e IFMA para submissão aos editais de bolsas de extensão.		Governança	Efetiva			
19 Assinatura do termo de cooperação técnica entre os municípios do polo		Participação e Gestão aberta 36. Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva			
Ano/mês: 24 de maio de 2021 Quantidade participantes: 09. Formato online	Alcântara			Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
20 Leitura da ata da reunião anterior		Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva	SETUR SLZ		IFMA
21 Participação de 02 bolsistas da UFMA para integrar ao Polo		Governança	Efetiva	SETUR PAÇO		
22 Apresentação à assembleia, suas metas, etapas e prazos.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR		
23 Devolvido o termo de cooperação técnica assinado pela gestão pública		Participação e Gestão aberta 36. Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva	SETUR ALCANTARA SETUR RAPOSA		

## APÊNDICE B – Análise das atas IGR Polo São Luís – ano 2022

ANÁLISE DE ATAS CONFORME MATRIZ DE REQUISITOS PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DTI EM TRANSFORMAÇÃO- EIXO GOVERNANÇA						
ANO 2022						
ACÇÃO IGR POLO SLZ	LOCAL			Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
Ano/mês: 24 de janeiro de 2022. Local: São Luís Quantidade participantes: Presencial	SÃO LUÍS	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	SETUR SLZ SETUR PAÇO		Bolsista UFMA
1 Votação para definição do nome dado ao roteiro turístico integrado - Rota da Ilha		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SJR		
2 Aprovação Cronograma de postagem de conteúdo na rede social do Polo São Luís		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR ALCANTARA		
3 Indicação de uma pessoa responsável de cada município para fornecer materiais como conteúdo para redes sociais		Participação e Gestão aberta 37.		SETUR RAPOSA		
4 Apresentação do material e vídeo promocional do Polo São Luís		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
5 Realização de melhorias no roteiro integrado com alteração da ordem de visitação de alguns atrativos no municípios de Paço do Lumiar e Alcântara		Participação e Gestão aberta 37.				
6 Capacitação de profissionais de Turismo no município de Paço do Lumiar com parcerias do Sebrae, Senac e Ifma.		Planejamento e usos do solo 34.	Efetiva			
7 Participação do Programa Bandeira Azul		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
8 Parceria para projeto Sinalização Turística com marca Guarani Jesus		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
9 Autorização do uso de imagem assinado pelos responsáveis das fotos de cada município.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
10 Compartilhamento de algum dos municípios com o modelo do projeto de sinalização turística.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetivo			
Ano/mês: 17 de março de 2022 Quantidade participantes: 14. Formato presencial	São José de Ribamar	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
11 Apresentação do material promocional Rota da Ilha e a escolha da logomarca da rota onde os municípios de Raposa, São José de Ribamar e Alcântara sugeriram algumas mudanças sobre os elementos da logomarca e foram acatadas.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ SETUR PAÇO SETUR SJR	SEBRAE	Bolsista UFMA
12 Regularização dos passeios de Buggy em São José de Ribamar		Planejamento e usos do solo 34.	Efetiva	SETUR ALCANTARA		
13 Apresentação dos critérios para a participação do Programa Bandeira Azul para captar certificações internacional ambiental de operadores de embarcações de turismo com distribuição de documento explicativo		Planejamento e usos do solo 34.	Efetiva	SETUR RAPOSA		
14 Reunião com empresários no município de Raposa para apresentação do Programa Bandeira Azul.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
15 Apresentação do material sobre sinalização turística da Rota da Ilha, com check-list com informações necessárias para elaboração do projeto técnico de sinalização prazo de entrega da documentação dia 28.03.2022		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
16 Realização de capacitação em São Luís		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
17 Participação na Feira do Empreendedor Sebrae nos dias 30.03 a 04.04 com participação dos Polos turísticos do Estado.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
18 Ajuste do calendário dos cursos de capacitação		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
19 Elaboração do edital do concurso de fotografia da IGR		Participação e Gestão aberta 36. Participação e Gestão aberta 37.	Não efetiva			
20 Confeccção da camisa da Instância		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
21 Escolha dos elementos decorativos da feira do empreendedor;		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
22 Elaboração de um cronograma de revezamento para a feira do empreendedor		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
Ano/mês: 28 de abril de 2022 Quantidade participantes: 10. Formato presencial	São José de Ribamar	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
23 Inclusão do Terreiro Kamafê de Oxóssi Rota da Ilha como atrativo do município de São José de Ribamar.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR SJR SETUR RAPOSA		IFMA bolsista UFMA

24	criação de uma trilha ecológica pela mata ao redor da casa do Terreiro Kamatê de Oxóssi para que os visitantes conheçam as ervas e tenham contato com a natureza.		Planejamento e usos do solo 35.	Não efetiva	SETUR SLZ SETUR PAÇO		
25	Realização dos seguintes cursos de capacitação: São José de Ribamar- Primeiros socorros Orçamento e precificação- Paço do Lumiar Qualidade no atendimento- Alcântara Oportunidade do mercado de Turismo de aventura- Raposa		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
26	Checklist das informações para o projeto de sinalização turística remarcada para dia 15.05		Planejamento e usos do solo 34.	Efetiva			
27	Apresentação do material promocional Rota da Ilha finalizado		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
28	Solicitado que os municípios enviem novas fotos e material promocional para postagem na rede social do Polo		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
	Convite para a Instância participar da caravana do salão da rota das emoções		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
29	Ano/mês: 22 de julho de 2022 Quantidade participantes: 10. Formato presencial	Alcântara	SUBEXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
30	Definição de prazo para que todos os municípios realizem as capacitações. Prazo: 31. 08		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo	SETUR SJR		Bolsista UFMA
31	Realização de uma pesquisa de satisfação de usuários do Cais da Praia Grande ( São Luís) Porto do Jacaré para que os resultados possam ser encaminhados aos órgãos responsáveis para melhorias		Gestão Digital 33. Planejamento e usos do solo 34. Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo	SETUR SLZ SETUR RAPOSA SETUR PAÇO		
32	Apresentação dos modelos/plafets utilizados como material promocional do Polo para feiras, eventos, conferências		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR ALCANTARA		
33	Município assume o custo com gráfica para confecção do material promocional do Polo		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
34	Novo prazo de 15 dias para que os municípios entreguem o checklist com as informações para o projeto de sinalização turística		Planejamento e usos do solo 34. Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
35	Participação da Instância no evento Expoindústria em São Luís-MA		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
36	Prazo até dia 30.07 para que o município de São José de Ribamar regularize o serviço de transporte de buggy e apresente um novo atrativo para inserir a Rota da Ilha		Planejamento e usos do solo 34. Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
	Ano/mês: 15 de setembro de 2022 Quantidade participantes: 11. Formato presencial	Raposa	SUBEXO DTI	EFETIVA/NÃO EFETIVA	Participantes público	Participantes privado	Demais Instituições
37	Apresentação do material gráfico para ser utilizado nas feiras de turismo e outros eventos		Participação e Gestão aberta 36. Gestão Digital 33. Governança	Efetiva	SETUR SLZ SETUR SJR SETUR ALCANTARA SETUR RAPOSA	SENAC AGENCIA G7	Bolsista UFMA
38	Realização do FAMTOUR para apresentação da Rota da Ilha nos dias 13 a 15.10 para 30 pessoas ( 15 técnicos dos municípios e 15 jornalistas convidados)		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
39	Definição da programação com as datas específicas e a visita em cada município.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
40	Entrega de brindes e materiais de divulgação de cada município para a Setur MA que será utilizada na ABAN ( Associação Brasileira de Agencias de Viagem).		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
41	Realização da oferta de 7 capacitações e todos os municípios ( presencial e online)		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
42	Organização para confraternização dos Membros da Instância dia 11.11		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
43	Planejamento para assinatura do termo de cooperação técnica para 2023		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
44	Organização para eleição dos novos representantes da Instância para 2023		Participação e Gestão aberta 36.	Efetivo			
45	Apresentação dos resultados da pesquisa de satisfação realizada no Cais da Praia Grande (São Luís) até o final do mês de outubro.		Participação e Gestão aberta 37.	Efetivo			
46	Apresentação da nova plataforma de vendas de passeios e atrativos turísticos pela cooperativa de receptivo G7.		Gestão Digital 33. Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			

## APÊNDICE C – Análise das atas IGR Polo São Luís – ano 2023

ANÁLISE DE ATAS CONFORME MATRIZ DE REQUISITOS PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DTI EM TRANSFORMAÇÃO- EIXO GOVERNANÇA						
ANO 2023						
ACAO IGR POLO SLZ	LOCAL	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
Ano/mês: 11 Janeiro de 2023 Quantidade participantes: 22. Presencial	SÃO LUIS	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
1. Apresentação do Video promocional do Polo São Luis finalizado		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ	SENAC	Bolsista UFMA
2. Realização da cerimônia de eleição dos novos representantes do Polo- Gestão 2023 a 2025 com explicação sobre as funções e funcionamento da IGR.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO	IMPrensa-CAZUMBA	IFMA
3. Realizado votação e definido os novos representantes da IGR Polo São Luis 2023-2025		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR RAPOSA	SEHAMA	
4. Apresentação do novo calendário de reuniões itinerantes do ano de 2023		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR	COOPERATIVA G7	
5. Assinatura do Termo de cooperação técnica dos municípos faltantes, São José de Ribamar e Alcântara.		Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva	SETUR ALCANTARA	SINDEGURMA	
6. Divulgação dos resultados da Pesquisa Satisfacão de Cais da Praia Grande (São Luis) pelo Observatório de Turismo do Maranhão		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
		Gestão Digital 33.				
Ano/mês: 10 de março de 2023 Quantidade participantes: 22. Formato presencial	Paco do Lumiar	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
7. Leitura e aprovação do Regimento Interno da IGR Polo São Luis em assembleia		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ	SENAC	IFMA
8. Planejamento do novo calendário de cursos com temáticas propostas apartir da necessidade percebida durante a testagem do roteiro Rota do Sol.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO		Bolsista UFMA
9. Oferta de cursos sobre: empreendimentos hoteleiros; Qualidade no atendimento ao cliente em serviços de alimentação; Informações turísticas; Técnico em guia de turismo; Empreendedorismo feminino (artesanato); Informações de segurança em serviços turísticos náuticos.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR RAPOSA		
10. Sugestão de reciclagem para guias de turismo que já atuam no mercado.		Participação e Gestão aberta 37.	Não efetiva	SETUR SIR		
11. Pendência na entrega de dados para o projeto de sinalização turística e verificação de possíveis patrocinadores e para a Secretaria Estadual de Turismo.		Governança	Não efetiva			
12. Organização de uma Feira Gastronômica em todos os Municípios do Polo.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
13. Realização da divulgação do video promocional em todos os eventos e feiras dos municípos MA.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
		Participação e Gestão aberta 37.				
Ano/mês: 15 de maio de 2023 Quantidade participantes: 12. Formato presencial	Raposa	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
14. Oferta do curso de informações turística em formato online		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR SLZ	SENAC	Bolsista UFMA
15. Oferta do curso técnico em guia de turismo ofertado pelo IFMA.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR RAPOSA	SEBRAE	
16. Realização do Festival Gastronômico em São Luis dia 21.05. Aulas show ofertas por São Luis e Raposa, São José de Ribamar responsável pela atração cultural e cada município ira convidar 02 empreendedores do segmento para o festival.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO		
17. Encaminhamento de ofício para Sebrae solicitando apoio técnico para confeccionar o projeto de captação de recursos para a sinalização Turística.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR SIR		
18. Finalização do projeto de extensão e exercicio das atividades do bolsista UFMA.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
Ano/mês: 18 de agosto de 2023 Quantidade participantes:	Remoto	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
19. Apresentação do novo bolsista da UFMA que auxiliará com as atividades administrativas da IGR		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR		Bolsista UFMA
20. Realização do Festival Gastronômico em todos os municípos do Polo		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ		
21. Agendamento de reunião com Agência Estadual de Mobilidade Urbana e Serviços Públicos para orientar quanto ao projeto de sinalização turística		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR RAPOSA		
22. Convite aos municípos do Polo São Luis para assinatura do Termo de Cooperação Técnica com o Polo Floresta dos Guaiarés.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO		
				SETUR ALCANTARA		
Ano/mês: 21 de setembro de 2023 Quantidade participantes:	Remoto	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
23. Organização do Festival Gastronômico no municípos de São José de Ribamar.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR	SEBRAE	Bolsista UFMA
24. Confeção das camisetas do Polo São Luis com recursos do municípo de Raposa		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ	SENAC	
25. Confeção do projeto de sinalização turística e captação de recursos em Brasília		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva	SETUR RAPOSA		
26. Considerações da representante do Sebrae para análise sobre o trabalho da IGR: Fazer a articulação de parcerias fora de instituições e empresa fora da IGR; Fazer um edital para conseguir patrocínio para o projeto de sinalização turística; Trazer inovação para o novo material gráfico do polo;		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR PAÇO		
Reavaliar e revitalizar o projeto de Turismo Criativo e trabalhar ele dentro do polo; Fazer uma roda conversa com empreendedores do polo.						
Ano/mês: 13 de dezembro de 2023 Quantidade participantes: 24. Formato presencial	Raposa	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
27. Apresentação do Programa de Desenvolvimento Territorial pelo Banco do Nordeste com o objetivo de transmitir o conhecimento de gestão e empreendedorismo, facilitando o acesso ao crédito aos empreendedores		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR	BANCO DO NORDESTE	Bolsista UFMA
28. Apresentação da empresa MAXI, uma empresa de telefonia móvel, Internet e que oferece descontos para empresas do setor turístico.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ	SEBRAE	
29. Solicitação Sebrae: trazer o circuito de agro turismo para IGR; resgatar e reavaliar o circuito turismo de experiência, padronização do festival gastronômico e buscar patrocínio para o projeto sinalização turística.		Participação e Gestão aberta 36. Governança	Não efetiva	SETUR RAPOSA	SENAC	
30. Entrega do relatório de diagnóstico de Maturidade de Destino Turístico Inteligente aos municípos de Raposa, São José de Ribamar e Paço do Lumiar		Participação e Gestão aberta 36. Governança	Efetiva	SETUR PAÇO		
31. Apresentação do programa Expedições do Turismo pela Setur MA, Convite para o evento Encontro de Gestores do Polos Turísticos e Esporturismo. Formalização da IGR para captação de recursos no Mtur.		Planejamento e uso dos solos 34. Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR MA		
32. Apresentação do calendário de reuniões ordinárias da IGR em 2024		Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva			
33. Avaliação do Festival Gastronômico realizado em Paço do Lumiar e Alcântara		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva			
34. Realizado a confraternização entre os membros participantes da IGR Polo São Luis.		Participação e Gestão aberta 37.	Efetiva			
Ano/mês: 25 de agosto de 2023 Quantidade participantes: 07. Reunião Extraordinária	São Luis	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
35. Participação da Instância no evento Festival da Cachaça dias 31.08 e 02.09. Cada município levava seus materiais para exposição.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR		
36. Confeção de um novo modelo da camiseta do Polo São Luis. Paço do Lumiar responsável pela nova arte.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ		
37. Organização do Festival Gastronômico no municípo de São José de Ribamar dia 17.09. Cada município realiza o convite de 03 empreendedores do segmento de gastronomia. Senac- ira ofertar a aula-show.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR RAPOSA		
38. Reunião com a FECOMERCIO para tratar sobre o projeto de sinalização turística.		Participação e Gestão aberta 36.	Não efetiva			
Ano/mês: 16 de outubro de 2023 Quantidade participantes: 08. Reunião Extraordinária	Remoto	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
39. Organização dos detalhes para a realização do Festival Gastronômico em São José de Ribamar		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SIR	SENAC	Bolsista UFMA
40. Envio de email para o municípo de Alcântara para que um representante informe a participar das reuniões		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ		
Ano/mês: 30 de outubro de 2023 Quantidade participantes: 08. Reunião Extraordinária	Remoto	SUBEIXO DTI	EFETIVA/NAO EFETIVA	Participantes publico	Participantes privado	Demais Instituições
41. Realização do Festival Gastronômico em todos os municípos de Raposa dia 11 de novembro		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR SLZ	SEBRAE	
42. Realização do Festival Gastronômico em todos os municípos de Raposa dia 25 de novembro junto com a Feira Preta.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR ALCANTARA	SENAC	
43. Envio dos designs dos modelos das camisetas do Polo São Luis para aprovação. Material gráfico promocional sera revisado e designer e manteria o mesmo texto explicativo.		Participação e Gestão aberta 36.	Efetiva	SETUR RAPOSA		

**ANEXO**

## ANEXO 1 – REGIMENTO INTERNO IGR 2010

### REGIMENTO INTERNO DO FÓRUM DE GOVERNANÇA TURÍSTICA DO POLO SÃO LUÍS

#### Capítulo I Da Organização Interna

**Art. 1º** - O Fórum de Governança Turística do Polo São Luís é instituído pelo presente Regimento Interno e rege-se pelo mesmo e pelas normas legais que lhe sejam aplicadas.

**Art. 2º** - O Fórum é um órgão colegiado, com atribuições consultivas e propositivas, que tem por objetivo integrar e fomentar as ações que buscam o fortalecimento do turismo do Polo São Luís, promovendo ações conjuntas que viabilizem o seu desenvolvimento sustentável e a sua difusão, além de incentivar a integração dos diversos agentes envolvidos, utilizando-se de estratégias ambientais, econômicas, culturais e sociais.

**Parágrafo Único** – Entende-se como desenvolvimento sustentável a utilização do nosso patrimônio natural, cultural e imaterial, de forma responsável, garantindo a sua preservação e conservação para gerações presentes e futuras, fomentando a inclusão social e econômica das comunidades locais.

**Art. 3º** - A sede do Fórum será definida a partir das articulações e parcerias construídas pelo colegiado/Ou coincidirá com a sede da coordenação.

**Art. 4º** - O Fórum existirá por prazo indeterminado, podendo ser extinto por determinação legal ou por impossibilidade de atendimento às suas finalidades ou ainda por deliberação de sua assembleia geral. Capítulo II Composição

**Art. 5º** - O Fórum é constituído por 30 (trinta) membros e seus respectivos suplentes, sendo eles, entidades públicas, entidades de classe, associações comunitárias e organizações não governamentais, sistema S e instituições de ensino, que congreguem com os objetivos do presente Regimento Interno e que tenham como área de atuação o turismo e suas interfaces.

**Art. 6º** - São membros do Fórum de Governança Turística do Polo São Luís: **I** – um representante do Órgão Estadual de Turismo, um representante do Órgão Municipal de Turismo e/ ou Órgão Oficial de Cultura de cada um dos municípios.

**II** – dois representantes de entidades de classe de cada um dos municípios, sendo 1(um) do segmento de Hospedagem e 1(um) do segmento de alimentação por município. Porém na inexistência de entidades de classe que representem os municípios, os representantes deverão ser escolhidos por indicação através de votação, organizada pelos Órgãos Oficiais de Turismo Municipais, com as iniciativas privadas do setor de turismo.

**III** - Um representante de associações por município, dois representantes do Sistema S, a saber: o “SEBRAE e SENAC”, dois representantes das Instituições de Ensino Superior que tenham sua área de atuação o turismo e suas interfaces.

IV - Um representante do Conselho Municipal de Turismo de cada município. Na inexistência do mesmo o assento ficará vago até a sua criação.

§1º - Todo membro titular relacionado neste artigo, terá um representante legal que participará de Assembleia, com direito a opinar, sugerir, votar e ser votado.

§2º - A relação das entidades constantes deste artigo poderá ser ampliada ou reduzida.

§3º - A participação como membro do Fórum não será remunerada, sendo considerada como relevante serviço público.

### **Capítulo III Da Competência**

**Art. 7º** - compete ao Fórum:

I - Propor ações para o desenvolvimento sustentável do turismo na região de sua competência;

II - estimular a criação dos conselhos municipais de turismo e fortalecer os já existentes;

III - participar de atividades de planejamento, monitoramento e acompanhamento de ações de implementação nas áreas de interesse, visando o desenvolvimento turístico e a constante melhoria da qualidade dos produtos;

IV - criar grupos de trabalho ou estudo, caracterizados pela execução de tarefas específicas e de duração pré-fixada;

V - acompanhar e divulgar, junto a seus membros, decisões relevantes pertinentes a atividades turísticas, oriundas tanto de entidades públicas ou privadas, como também do Fórum.

VI - aprovar e fazer cumprir o Regimento;

VII - interagir com os órgãos públicos, municipais, estaduais e federais, nas definições das políticas de cultura e turismo;

VIII- emitir parecer sobre ações estaduais de turismo pensadas para a região.

IX - propor aos órgãos estaduais competentes ações de turismo para a região;

X - acompanhar e avaliar os resultados dos programas estaduais de turismo desenvolvidos na região.

### **Capítulo IV Organização**

**Art. 8º** - O Fórum terá a seguinte estrutura:

I - Assembleia;

II - Coordenador (a);

III - Vice coordenador (a);

IV - Secretário (a) Executivo (a).

§ 1º - A Assembleia é a instância máxima de deliberação e será constituída pelos representantes conforme Art. 5º deste Regimento.

§ 2º - A Assembleia será presidida e convocada pelo Coordenador do Fórum e, reunir-se-á, ordinariamente, pelo menos a cada quarenta e cinco dias, em municípios alternados.

**§ 3º** – Toda reunião deverá ser convocada com antecedência mínima de uma semana da data de sua realização, por convite com indicação de dia, hora, local e pauta a ser discutida.

**Art. 9º** – As deliberações do Fórum serão tomadas por maioria simples, presente, salva nos seguintes casos que exigem maioria absoluta:

**I** – elaboração e alteração do Regimento.

**II** – escolha dos membros da Assembleia, do Coordenador, do Vice Coordenador e do Secretário Executivo.

**Art. 10º** - O Fórum será presidido por um de seus membros, contará com um Coordenador, vice – Coordenador e um Secretário Executivo, todos eleitos pela Assembleia.

**Art. 11º** - Ao Coordenador compete dirigir e coordenar as atividades do Fórum e especificamente:

**I** – representar o Fórum em suas relações internas e externas;

**II** – presidir as reuniões;

**III** – convocar as reuniões;

**IV** – fazer cumprir as decisões e deliberações do Fórum.

**V** - manter os membros informados das discussões que ocorrem nas reuniões.

**VI** – Pleitear uma representação a região no Conselho Estadual de Turismo – CET, tendo assento e direito a voto.

**§ Único** - Na ausência do Coordenador às atribuições serão desempenhadas pelo Vice Coordenador.

**Art. 13º** - Ao Secretário caberá secretariar e assessorar o Coordenador e adotar as medidas administrativas necessárias ao funcionamento do Fórum.

**Art. 14º** - Aos membros do Fórum caberá:

**I** - comparecer a todas as reuniões sob pena de perda de assento, podendo perder quem:

a) Não comparecer a duas reuniões consecutivas sem justificativa por escrito.

b) Não comparecer a 50% das reuniões anuais;

**II** - discutir e votar as matérias apresentadas;

**III** - apresentar propostas e sugerir matérias;

**IV** - votar e ser votado para cargos previsto neste regimento.

## **Capítulo VI** **Das disposições Gerais**

**Art. 15º** - Os casos omissos e não previstos serão resolvidos pela plenária.

**§** - A vacância de algum membro que compõe a organização da diretoria do fórum será decidida em assembléia geral.

**Art. 16º** - A primeira Coordenação terá mandato de um (um) ano, com uma única reeleição. Os demais mandatos terão prazo de dois anos, também com uma única reeleição.